

Réorientation des prestations de services en milieu rural

Recommandations pour le choix
et le suivi des organismes d'appui -
Etude pilote au Cameroun

Equipe SLE

Iris Paulus (chef d'équipe)
Jenni Heise
Véronique Hirner
Beate Kiefer
Sabine Schliephake

Albert Ewodo Ekani
Claude Metou'ou
Ibrahim Peghouma

SLE

Hessische Straße 1-2
Poste: Unter den Linden 6
10099 Berlin
Tel. +49 30 2093-6900
FAX: +49 30 2093-6904

Etude commandée par

PADC/FIDA
PGPA/GTZ
RSP/GTZ

Email: sle@agrar.hu-berlin.de
<http://www.berlinerseminar.de>

Yaoundé/Berlin, décembre 2003

SLE CENTRE DE FORMATION SUPERIEURE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

Schriftenreihe des SLE (Seminar für Ländliche Entwicklung)
Série de publications du Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural

Herausgeber/
Editeur

SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural)
Humboldt Universität zu Berlin
Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
D- 10099 Berlin
E-mail: sabine.doerr@agrar.hu-berlin.de
Internet: www.agrar.hu-berlin.de/sle
www.berlinerseminar.de

Redaktion/
Bureau de rédaction

Karin Fiege
SLE – Seminar für Ländliche Entwicklung

Druck/
Impression

Offset-Druckerei Gerhard Weinert GmbH
Saalburgstraße 3, D-12099 Berlin

Vertrieb/
Distribution

Seminar für Ländliche Entwicklung
Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
D-10099 Berlin

1. Auflage 2003/
1^{ère} édition 2003

300

Copyright 2003

SLE – Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural)

ISSN 1433-4585
ISBN 3-936602-13-1

Titelbild/
Photo de couverture

Panneau d'une ONG à Yaoundé
(photo: Jenni Heise)

Avant-propos

Ce rapport est le résultat d'un projet de cinq mois dont trois passés au Cameroun. Il a été réalisé par une équipe de consultants du Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural (SLE étant le sigle allemand) de l'Université Humboldt de Berlin. L'étude a été commandée par le « Projet d'Appui au Développement Communautaire » (financé par le Fonds International pour le Développement Agricole – FIDA), le projet « Promotion des Groupements des Producteurs Agricoles » et le projet « Réorientation de la Stratégie Phytosanitaire » (les deux derniers appuyés par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ). L'équipe était composée du côté allemand d'une biologiste, de deux géographes, d'une ingénieure agronome (toutes des participantes du 41^e cours de formation) et d'une politologue (chef d'équipe). S'y ajoutaient, du côté camerounais un ingénieur agronome, un ingénieur forestier et un politologue.

Les projets de consultations pluridisciplinaires constituent un élément principal de la formation offerte par le SLE, dont le but est de préparer de jeunes professionnels à travailler dans le cadre des organisations bilatérales et multilatérales de coopération internationale. Cette formation permet aux participants d'acquérir les connaissances nécessaires pour réaliser des études ciblées sur les actions et les processus de décisions. Par ailleurs, les projets de consultation apportent leur contribution à l'identification et à la résolution de problèmes du développement rural.

En 2003, les cinq groupes du 41^e cours de formation du SLE ont effectué simultanément des projets en Mongolie, en Afrique du Sud (2), au Cameroun et dans le Caucase.

Prof. Dr. Uwe Jens Nagel
Doyen

Dr. Karin Fiege
Directrice intérimaire

Faculté d'Agriculture et d'Horticulture
Université Humboldt de Berlin

SLE – Centre de Formation
Supérieure pour le Développement
Rural

Remerciements

Cette étude n'a pas été produite par une équipe allemande, mais par une équipe interculturelle germano-camerounaise. Elle n'aurait pu être réalisée sans la collaboration et l'appui de nombreuses personnes, en Allemagne et au Cameroun. Il est, hélas, impossible de mentionner tous ceux qui nous ont aidés, mais nous espérons que toutes les personnes qui ne sont pas citées ici savent à quel point l'équipe a apprécié leur assistance et le temps passé ensemble.

Nous remercions tout d'abord toutes les organisations et leurs représentants que nous avons rencontré lors de l'étude, notamment les prestataires de services basés à Yaoundé et ailleurs. Nous avons profondément apprécié leurs contributions lors des ateliers et des entretiens. Bien qu'au départ, ils aient pu émettre certains doutes, ils se sont montrés très ouverts et nous ont donné d'innombrables et précieuses informations.

Nous remercions également la population et les représentants des bailleurs de fonds rencontrés au cours de l'étude. Tous ont partagé leurs expériences avec nous et ont donné de leur temps et de leurs connaissances, pour nous aider à tester, modifier et améliorer notre méthodologie. Leur enthousiasme et leur intérêt nous ont encouragé à mener à terme nos activités.

Nous aimerions remercier tout particulièrement Brigitte Reichelt du PGPA, Martina Hanke, officier de liaison du FIDA au siège de la GTZ à Eschborn, et Abdoulaye Toure, à l'époque, le responsable du Cameroun au siège du FIDA à Rome, qui sont à l'origine de cette étude.

Sans le précieux appui de Athanase Essindi, coordonnateur national du PADC, lors de l'élaboration de la démarche méthodologique à Berlin ainsi que durant notre séjour au Cameroun, l'étude n'aurait jamais pu devenir ce qu'elle est. Il a toujours été disponible et ouvert pour discuter les résultats recueillis par l'équipe et nous a fait bénéficier de ses avis.

Notre immense reconnaissance va également à Joost Gwinner, conseiller technique principale du RSP. Nous lui devons un appui logistique important et décisif. Nous avons aussi pu mettre à profits ses commentaires judicieux et ses connaissances de Yaoundé.

L'équipe a infiniment appréciée le soutien de Brigitte Reichelt et de Anke Borggraefe tout au long de notre séjour au Cameroun. Leur aide nous a beaucoup facilité le travail mais aussi la vie ! 24 heures sur 24, elles ont fait tout ce qui était en leur pouvoir pour que notre séjour au Cameroun soit un vrai plaisir.

Nous remercions aussi vivement tous les collaborateurs des trois projets PADC, PGPA et RSP, qui nous ont accueilli chaleureusement et se sont occupés de notre bien-être. Nous avons sincèrement apprécié leur hospitalité et leur gentillesse !

Un grand merci à Marie-Antoinette Bour, conseillère technique principale du projet « Appui au Développement Communautaire », qui a facilité notre travail en mettant à notre disposition un collaborateur camerounais expérimenté dans le domaine et qui nous a toujours appuyé par des commentaires et des suggestions constructives, mais aussi par des incitations plus concrètes — comme de bons couscous.

Rainer Schweers nous a soutenu en nous témoignant son intérêt et en partageant avec nous ses connaissances approfondies du sujet. Nous désirons le remercier notamment pour les séances de travail sur le questionnement et les remarques précieuses qu'il a pu faire sur notre approche. Ce fut un grand plaisir de travailler avec lui.

Lors de la phase préparatoire à Berlin, Jürgen Nadler de la Stiftung Warentest nous a appuyé lors de l'élaboration de la méthodologie. L'équipe n'a pas seulement profité de ses commentaires, mais a également eu la chance de mieux connaître les approches de la Fondation. Karin Fiege nous a beaucoup appuyé grâce à ses remarques concernant l'approche de l'étude et la rédaction du rapport final.

Toralf Kind a été, lui, toujours à notre disposition dans la phase de conception de la banque de données. Enfin, en dernière minute, Perrine Herrenschmidt et Thomas Schnee ont contribué par leurs corrections du Français, à parfaire la mise en forme de notre étude.

Merci à tous !

Table des matières

Remerciements	I
Table des matières	III
Abréviations	VII
Résumé	IX
Zusammenfassung	XVII
Summary	XXV
Structure du rapport	XXXI
1 Introduction	1
1.1 Situation actuelle au Cameroun	2
1.1.1 Direction du génie rural et du développement communautaire	3
1.1.2 Opérateurs non étatiques	4
1.2 Commanditaires de l'étude	5
1.3 Objectifs de l'étude	9
2 Contexte théorique et démarche méthodologique	11
2.1 Contexte théorique	11
2.2 Mise en œuvre de l'approche théorique	15
2.2.1 Différentes perspectives des acteurs	15
2.2.2 Collecte et analyse des données	17
3 Acteurs sur le marché des prestations de services	21
3.1 Demandeurs de prestations	21
3.1.1 Populations rurales	21
3.1.2 Bailleurs de fonds	23

3.2 Prestataires de services en milieu rural	26
3.2.1 Bureaux d'études	27
3.2.2 Organisations à la base	29
3.2.3 Organisations non gouvernementales	30
3.2.4 Traits et points faibles communs	36
3.2.5 Attentes des prestataires envers les projets/programmes	39
3.2.6 Attentes des prestataires envers une bonne prestation	40
3.3 Conclusions	41
4 Recommandations générales	43
5 Procédure de choix et suivi des prestataires	51
5.1 Procédure de choix	51
5.1.1 Manifestation d'intérêt	54
5.1.2 Appel d'offre	58
5.2 Suivi et évaluation	60
5.2.1 Intérêts des différentes parties prenantes	60
5.2.2 Procédure du suivi des prestataires	63
5.3 Banque de données	68
6 « Prestataires de services » et « partenariat » - des termes difficiles	75
Bibliographie	80

Liste des annexes

Annexe 1 : Déroulement de l'étude	86
Annexe 2 : Guide d'entretien	87
Annexe 3a : Formulaire de candidature	90
Annexe 3b : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n°1	95
Annexe 3c : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n°2	98
Annexe 3d : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n°3	99
Annexe 4 : Fiche standardisée pour l'offre financière	100
Annexe 5 : Canevas pour le rapport de suivi des prestataires	101
Annexe 6 : Fiche d'observation du prestataire au travail	102
Annexe 7 : Questionnaire pour l'entretien avec les villageois	104
Annexe 8 : Séance commune d'évaluation	105

Liste des graphiques

Carte du Cameroun	XXXII
Graphique 1 : Les facteurs déterminant la performance d'une organisation	14
Graphique 2 : Différentes perspectives et données collectées	16
Graphique 3 : Nombre de prestataires analysés dans le cadre de l'étude	18
Graphique 4 : Procédure de choix des prestataires	52
Graphique 5 : Procédure du suivi	64
Graphique 6 : Première page de la banque de données	69
Graphique 7 : Deuxième page de la banque de données	70

Graphique 8 : Troisième page de la banque de données	72
--	----

Graphique 9 : Rapport « Jugement »	73
------------------------------------	----

Liste des encadrés

Encadré 1 : Province du Centre	7
--------------------------------	---

Encadré 2 : Province de l'Ouest	8
---------------------------------	---

Encadré 3 : Procédure de choix du PADC et problèmes rencontrés	24
--	----

Encadré 4 : Exigences envers le choix des prestataires	57
--	----

Abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenus
BM	Banque Mondiale
CDV	Comité de Développement Villageois
C.V.	Curriculum Vitae
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DGRDC	Direction du Génie Rural et du Développement Communautaire
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FCFA	Franc de la Communauté Financière de l'Afrique
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
MST	Maladie Sexuellement Transmissible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADC	Projet d'Appui au Développement Communautaire
PGPA	Promotion des Groupements de Producteurs Agricoles
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung / Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural
RSP	Réorientation de la Stratégie Phytosanitaire
SNV	Netherlands Development Organisation
SIDA	Syndrome d'Immunodéficience Acquise

Résumé

Au Cameroun, comme dans de nombreux autres pays, l'Etat se désengage de plus en plus des sphères de production et de distribution des biens et services en recherchant des acteurs non étatiques pouvant assumer ce rôle. Les projets et programmes financés par les bailleurs de fonds internationaux, eux aussi, recourent davantage à des tiers pour la réalisation de leurs activités. Le grand nombre de structures nées depuis l'introduction de la loi de la liberté d'association au Cameroun en 1990 pose la question d'identification et de choix des organismes d'appui appropriés pour l'exécution des activités sur le terrain et comment collaborer avec eux.

INTRODUCTION

problématique

Les commanditaires de l'étude, notamment le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), réalisent des projets dans le domaine du développement rural au Cameroun. Confrontés à la problématique décrite ci-dessus, ils ont commandité la présente étude avec l'objectif de contribuer au processus de décision des commanditaires en ce qui concerne le choix des prestataires de services et une stratégie de collaboration avec ceux-ci. Les résultats attendus de l'étude sont :

*commanditaires
de l'étude*

- L'identification et la typologie des prestataires de services à choisir en priorité,
- des suggestions pour une stratégie de collaboration avec les différents types de prestataires,
- l'élaboration d'une procédure pour le choix, le suivi et l'évaluation des prestataires de services, et
- l'élaboration d'une banque de données, regroupant les informations essentielles concernant les prestataires de services et facilitant ainsi leur sélection.

*résultats de
l'étude*

METHODOLOGIE Pour pouvoir atteindre ces résultats il a fallu connaître tous les acteurs sur le marché de prestations de services avec leurs différents points de vue. La majorité des données ont été collectées auprès des prestataires de services en tant qu'offreurs de prestations pour pouvoir se faire une idée de leurs forces et faiblesses et de leur capacité de collaboration avec les projets. En outre la collecte de données a intégré le côté demande, notamment

perspectives des différents acteurs les populations rurales en tant que bénéficiaires et les bailleurs de fonds internationaux en tant que commanditaires des prestations. Les premières pour évaluer leurs besoins d'appui par des prestataires, les derniers pour connaître leurs procédés de choix de prestataires de services. En plus tous les trois acteurs ont été interrogés sur leurs expériences antérieures avec une collaboration et leurs exigences envers une prestation de service de bonne qualité. Finalement les données ont été complétées par des informations de personnes ressources.

collecte et analyse des données 30 prestataires de services ont été interrogés lors d'entretiens sémi-structurés, des entretiens avec la population rurale ont été menés dans sept villages de la Province du Centre et de l'Ouest et sept bailleurs de fonds ont été interviewés. Dans l'analyse des données, les points communs et les différences des prestataires ont été identifiés afin de déterminer si des types précis d'organisations pour une collaboration pouvaient être identifiés. Ensuite les forces et faiblesses des prestataires ont été comparées avec les perspectives des populations rurales et des bailleurs de fonds pour finalement en déduire des recommandations pour le choix de prestataires et une stratégie de collaboration avec ces derniers.

Auprès des demandeurs de prestations on peut constater de grandes attentes envers les prestataires de services. Leur préoccupation principale est d'avoir du succès avec leurs projets, c'est à dire d'arriver aux impacts prévus. Comme l'exécution des projets est réalisée par les prestataires de services, le succès des interventions dépend de la performance de ces derniers ou plus exactement de la qualité de leur travail. Les bailleurs sont confrontés à la problématique concernant le choix de prestataires. Ils reçoivent régulièrement de nombreuses demandes de collaboration de la part des organisations et ne disposent pas de procédures de choix standardisées. Par ailleurs, ils ne documentent pas systématiquement les expériences faites ni n'échangent les uns les autres de manière institutionnalisée leurs expériences.

*ACTEURS SUR
LE MARCHÉ DE
PRESTATIONS*

*commanditaires
de prestations*

Les populations rurales ont fait de bonnes et de mauvaises expériences avec les organismes d'appui. Comme les villageois ayant vécu des expériences négatives manifestent une forte méfiance envers les prestataires de services, un « bon » choix des organisations est d'autant plus important à l'atteinte de résultats satisfaisants. Par rapport aux capacités de choisir un prestataire de services on peut constater un écart entre les populations qui ont déjà reçu l'appui des prestataires et celles qui n'en ont jamais bénéficié. Les premières savent exprimer leurs attentes envers les prestataires de façon précise tandis que les secondes n'ont pas indiqué de réels critères et expriment plutôt un fort attentisme.

*populations
rurales*

Les prestataires de services qui se trouvent du côté de l'offre des prestations représentent un groupe d'acteurs hétérogènes qu'il est difficile de typologiser pour

*prestataires
de services*

*prestataires
de services*

déterminer des domaines de collaboration précis. On peut tout de même distinguer les organisations suivantes : les bureaux d'études, les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations à la base, notamment les organisations paysannes. Les ONG peuvent être divisées en organisations subventionnées et non subventionnées. Ces différents types d'organisations ont différentes forces et faiblesses. Tout de même l'ensemble des prestataires analysés est caractérisé par des traits communs. Ils comportent beaucoup de faiblesses au niveau technique et en particulier au niveau méthodologique. Cela est principalement dû au fait que la plupart d'entre eux sont continuellement à la recherche de nouveaux marchés et adaptent leurs domaines d'intervention à la demande et pas à leurs capacités. Cela a comme conséquence qu'ils offrent une vaste gamme de prestations pour lesquelles ils ne sont souvent pas suffisamment qualifiés. Si le paysage institutionnel était plus stable et plus spécialisé les prestataires pourraient offrir des prestations de meilleure qualité.

Il est difficile pour les commanditaires d'apprécier la qualité des prestations des différents opérateurs avant une contractualisation. Cela est dû au grand nombre de prestataires, à leurs vastes gammes de prestations et au fait que la qualité de ces prestations ne peut être évaluée sans l'accompagnement du prestataire sur le terrain. Une procédure de choix des prestataires de services devrait ainsi réduire au maximum le risque de contractualiser des prestataires de mauvaise qualité sans que le commanditaire doive y investir trop d'efforts.

*RECOMMANDATIONS
GENERALES*

L'équipe voit un fort potentiel dans l'institutionnalisation de rencontres périodiques entre différents commanditaires et les services étatiques concernés. Ces rencontres serviraient de forum d'échange officiel et transparent sur les expériences faites avec les prestataires de services.

Pour garantir et simplifier la documentation de ces expériences il est recommandé d'installer une banque de données commune, entretenue par un service central et accessible à tous les commanditaires adhérents au système.

*échanges entre
différents
commanditaires*

Compte tenu des faibles performances de nombreux prestataires de services au Cameroun, ceux-ci devraient faire l'objet d'un examen conséquent avant d'être choisis comme exécutants des projets des commanditaires. La prise en compte de tous les critères d'évaluation suppose des capacités que l'on ne peut, pour le moment, exiger des populations rurales. Par conséquent, il est recommandé que ce soit les commanditaires qui choisissent les prestataires pour les bénéficiaires.

*choix des
prestataires par
commanditaires*

La faible qualité des prestataires de services impliquant un suivi intensif par les projets et le peu de ressources humaines, logistiques et financières des commanditaires amènent l'équipe à fortement recommander aux commanditaires de contractualiser un nombre restreint de prestataires de services.

*contractualisa-
tion d'un
nombre
restreint de
prestataires*

Compte tenu des faiblesses des prestataires de services, surtout méthodologiques, qui pourraient mettre en cause la qualité des prestations, il est recommandé de prévoir des budgets de formations dans le cadre des projets. Le suivi des prestataires indiquera les domaines des formations nécessaires.

*formation pour
les prestataires*

Au-delà d'un appui au niveau des formations techniques et méthodologiques, les capacités d'organisation d'un grand nombre de prestataires ont besoin d'être renforcées afin de pallier à leurs faiblesses structurelles. Les projets/programmes ne devraient, cependant, faire parvenir un tel appui qu'aux prestataires qui ont déjà

*renforcement
institutionnel*

prouvé leurs bonnes performances et qui en ont besoin pour se stabiliser.

*CHOIX ET
SUIVI DES
PRESTATAIRES*

*étapes de
sélection de la
procédure de
choix*

La procédure de choix et de suivi des prestataires recommandée par les auteurs repose sur des procédés employés lors de l'adjudication de marchés de travaux publics. Elle compte plusieurs étapes dans lesquelles seront appliqués différents critères de choix assez stricts. Ceux-ci prennent en considération les résultats de l'étude, les expériences existantes dans le choix des prestataires par les commanditaires ainsi que les recommandations générales. Les étapes de la procédure déterminant la sélection ou le refus d'une organisation sont l'évaluation de la *manifestation d'intérêt*, l'évaluation des *offres technique et financière* et, après avoir signé un contrat pour une période limitée, le *suivi* des services fournis par le prestataire. Pour toutes les étapes des formulaires standardisés ont été élaborés.

*manifestation
d'intérêt*

L'évaluation de la manifestation d'intérêt sert à effectuer une présélection rigoureuse. En appliquant des critères stricts portant sur les expériences antérieures de l'équipe proposée et de l'organisation dans le domaine d'intervention les organisations les plus qualifiées pour la tâche sont choisies. L'évaluation de la manifestation d'intérêt permet ainsi de réduire considérablement le nombre des candidats.

*offres technique
et financière*

Ensuite les structures présélectionnées sont invitées à soumettre leurs offres techniques et financières pour la réalisation du travail en question. Les commanditaires évaluent dans un premier temps les offres techniques et établissent une liste des candidats favorisés. Dans un second temps les offres financières de ces candidats sont étudiées pour décider quels candidats seront finalement retenus.

Suite à la signature du contrat et au cours de la collaboration, toutes les organisations rentrent dans un système de suivi et d'évaluation intégrant toutes les parties prenantes. Ce système est composé de différents systèmes de collecte de données ainsi que d'un forum d'échanges d'expériences et d'apprentissage commun entre commanditaire et prestataire. L'ensemble des éléments du suivi permet d'un côté au prestataire de services de s'évoluer. De l'autre côté le commanditaire peut mieux orienter les activités du projet et apprécier les performances du prestataire de services qui à leur tour déterminent la contractualisation future de ce dernier.

*système de
suivi et
évaluation des
prestataires*

Toutes les informations collectées lors de la manifestation d'intérêt, de l'appel d'offre et du suivi et de l'évaluation concernant une organisation sous contrat, sont saisies dans une banque de données. Au fil du temps, celle-ci devient une source d'informations de plus en plus importante pour la sélection des organisations car le nombre de prestataires de services ayant prouvé leurs capacités dans un certain domaine augmenteront. Par conséquent, la nécessité de lancer des manifestations d'intérêt pour de nouvelles organisations devrait aller en diminuant à l'avenir.

*banque
de données*

Par ailleurs les projets ont la possibilité de déterminer un quota pour les structures qui ne sont pas concurrentielles sur le marché des prestations, notamment les jeunes structures et les petites organisations locales. Les critères et la procédure de choix doivent être adaptés à ces organisations, notamment par l'analyse des structures à l'aide d'un entretien semi-structuré.

*quota pour des
prestataires non
concurrentiels*

Dans la coopération internationale, on se sert de plus en plus des termes « prestataire de services » et « partenariat ». Compte tenu que toutes les parties

*TERMES
DIFFICILES*

prenantes ont des compréhensions différentes de ces termes, il n'est pas étonnant que leur utilisation irréfléchie puisse mener à des mésententes. Nous sommes donc arrivés à la conclusion qu'une définition et une compréhension commune de ces termes sont indispensables afin de clarifier et d'harmoniser la relation entre les différentes parties prenantes.

Zusammenfassung

In Kamerun, wie auch in zahlreichen anderen Ländern, zieht sich der Staat als Akteur immer weiter aus der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zurück und überträgt diese Aufgabenbereiche an nichtstaatliche Akteure. Auch Projekte und Programme der internationalen Zusammenarbeit vergeben die Durchführung ihrer Projektaktivitäten immer häufiger an lokale Organisationen. Seit der Verabschiedung des Gesetzes zur Vereinigungsfreiheit im Jahr 1990 entstand in Kamerun eine Vielzahl von Organisationen. Dies hat zur Folge, dass internationale Projekte vor die Schwierigkeit gestellt sind, adäquate Organisationen zur Durchführung von Maßnahmen im ländlichen Raum auszuwählen.

EINLEITUNG

Problematik

Der International Fund for Agricultural Development (IFAD) sowie die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) führen in Kamerun Projekte im Bereich der ländlichen Entwicklung durch. Konfrontiert mit der oben beschriebenen Problematik wurde von ihnen die vorliegende Studie in Auftrag gegeben. Diese soll dazu beitragen, den Entscheidungsprozess bei der Auswahl von lokalen Dienstleistungsorganisationen und die Zusammenarbeit mit ihnen zu erleichtern.

Auftraggeber

Folgende Ergebnisse sollten erarbeitet werden:

Erwartete

Ergebnisse

- die Beschreibung der Dienstleisterlandschaft sowie eine Typisierung der untersuchten Organisationen,
- Vorschläge zur Gestaltung der Zusammenarbeit der Projekte mit den einzelnen Dienstleistertypen,
- die Entwicklung einer standardisierten Prozedur für die Auswahl der Organisationen und deren Monitoring/Evaluierung im Projektverlauf sowie
- die Erstellung einer Datenbank, die das Abrufen der Beschreibung und der Bewertung der Dienstleister ermöglicht.

METHODIK

Um die vorgestellten Ergebnisse erreichen zu können, sollten zunächst die verschiedenen Akteure des Dienstleistungsmarktes untersucht werden. Der Großteil der Datenerhebung erfolgte auf der Angebotsseite bei den Dienstleistungsorganisationen selbst, um einen Eindruck ihrer Stärken, Schwächen sowie ihrer Potenziale für eine Zusammenarbeit mit den Projekten zu gewinnen. Darüber hinaus wurden auf der Nachfrageseite sowohl die ländliche Bevölkerung als direkte Nutznießer als auch die internationalen Geldgeber als Auftraggeber der Dienstleistungen untersucht. Bei ersteren wurde der grundsätzliche Bedarf an Unterstützung durch Dienstleister ermittelt, letztere wurden zu Auswahlstrategien und der Zusammenarbeit mit Dienstleistungsorganisationen befragt. Darüber hinaus wurden auf allen drei Akteursebenen die bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit sowie die generellen Ansprüche der einzelnen Akteure an eine gute Dienstleistung ermittelt. Die so gewonnenen Daten wurden durch Gespräche mit Schlüsselinformanten komplettiert.

*Perspektiven
verschiedener
Akteure**Datenerhebung
und -analyse*

Semi-strukturierte Interviews wurden mit 30 Dienstleistungsorganisationen, in sieben Dörfern der Zentralprovinz und im Westen des Landes sowie bei sieben internationalen Gebern durchgeführt. In der darauf folgenden Analyse wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Organisationen in Hinblick auf eine mögliche Kooperation mit den Projekten herausgearbeitet. Um Empfehlungen für die zukünftige Auswahl und Zusammenarbeit mit Dienstleistern abzuleiten, wurden deren Stärken und Schwächen mit den Aussagen der ländlichen Bevölkerung und der Geldgeber abgeglichen.

Von Seiten der Geldgeber werden große Erwartungen an die Dienstleister gestellt. Ihr wichtigstes Anliegen ist dabei die erfolgreiche Projektabwicklung, das heißt das Erreichen der angestrebten Wirkungen. Da die Projektaktivitäten weitgehend von den Dienstleistungsorganisationen realisiert werden, hängt Projekterfolg oder -misserfolg unmittelbar von der Qualität der erbrachten Dienstleistungen ab. Die Geldgeber sind konstant mit der Problematik der Auswahl von Dienstleistern konfrontiert. Zahlreiche Anfragen zur Zusammenarbeit gehen bei ihnen ein, sie verfügen jedoch kaum über standardisierte Auswahlverfahren. Zudem werden gesammelte Erfahrungen mit Dienstleistungsorganisationen von den Geldgebern nicht systematisch dokumentiert oder in institutionalisierter Form untereinander ausgetauscht.

*AKTEURE DES
DIENST-
LEISTUNGS-
MARKTES*

Auftraggeber

Die ländliche Bevölkerung hat bisher sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Dienstleistungsorganisationen gesammelt. Da schlechte Erfahrungen sehr schnell zu einem starken generellen Misstrauen gegenüber Dienstleistungsorganisationen führen, ist eine sorgfältige Auswahl der Organisationen umso wichtiger für das Erreichen zufriedenstellender Ergebnisse auf Dorfebene.

*Ländliche
Bevölkerung*

Neben diesen Erfahrungen wurden auch die Fähigkeiten der ländlichen Bevölkerung, selbst Dienstleister auswählen zu können, untersucht. Hier zeigte sich eine Diskrepanz zwischen der Bevölkerung, die bereits Erfahrungen mit externer Unterstützung gemacht hat, und der Bevölkerung, die noch nicht über solche verfügt. Während erstere ihre Erwartungen an eine gute Dienstleistung präzise anhand von Kriterien auszudrücken wusste, werden von der zweiten Gruppe nur sehr vage „Wunschlisten“ aufgezählt.

Dienstleistungsorganisationen

Die Dienstleistungsorganisationen repräsentieren eine sehr heterogene Akteursgruppe, die sich nur schwer in Hinblick auf eine mögliche Kooperation mit den Projekten typisieren lässt. Trotzdem lassen sich folgende „Organisationstypen“ mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen unterscheiden: private Consultingbüros, Nichtregierungsorganisationen (NRO) sowie Bauernorganisationen.

Die NRO unterteilen sich weiter in subventionierte und nicht-subventionierte Organisationen. Neben Unterschieden finden sich bei allen untersuchten Organisationstypen auch Gemeinsamkeiten. Besonders auf methodischer, aber auch auf technischer Ebene weisen die meisten Organisationen deutliche Schwächen auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Großteil der Organisationen bei der Suche nach Aufträgen ihren Tätigkeitsbereich mehr an der Auftragslage als an ihren eigenen Kapazitäten ausrichtet. Als Konsequenz daraus wird häufig eine sehr breite Palette unterschiedlicher Dienstleistungen angeboten, für welche die Organisation meist nicht genügend qualifiziert ist. Wäre die Dienstleistungslandschaft in sich stabiler und spezialisierter, könnten langfristig sicherlich auch Dienstleistungen höherer Qualität angeboten werden.

Es ist für die Auftraggeber sehr schwierig, die Qualität einer Dienstleistung vor deren Durchführung zuverlässig abzuschätzen. Dies ergibt sich durch die große Anzahl der Dienstleister und deren sehr breite Angebotspaletten sowie der Tatsache, dass eine endgültige Bewertung der Qualität der Dienstleistung letztlich nur durch eine Beobachtung bei deren Durchführung möglich ist.

Eine Auswahlprozedur muss also das Risiko minimieren, einen „schlechten“ Dienstleister unter Vertrag zu nehmen, ohne dass der Auftraggeber zu viel in eine Auswahlprozedur investiert.

Ein großes Potenzial für eine Verbesserung der aktuellen Situation liegt in der Institutionalisierung eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches verschiedener Auftraggeber und zuständiger staatlicher Stellen. Im Rahmen solcher Treffen könnten Erfahrungen zur Zusammenarbeit mit lokalen Dienstleistungsorganisationen offiziell und transparent ausgetauscht werden. Zur Vereinfachung der Dokumentation wird empfohlen, eine gemeinsame zentrale Datenbank einzurichten.

GENERELLE EMPFEHLUNGEN

*Erfahrungsaustausch
verschiedener
Auftraggeber*

Angeichts der eher schwachen Leistung vieler Dienstleister in Kamerun wird empfohlen, sie vor Vertragsabschluss einem Prüfverfahren zu unterziehen. Da die ländliche Bevölkerung mit der Durchführung einer solchen Prozedur derzeit überfordert wäre, sollte die Auswahl der Dienstleister bis auf weiteres in den Händen der Auftraggeber belassen werden.

*Auswahl der
Dienstleister
durch
Auftraggeber*

Die bisher eher geringe Qualität der Arbeit der Dienstleister impliziert die Durchführung eines intensiven Monitoringprozesses durch die Auftraggeber. Wegen deren limitierten personellen, logistischen und finanziellen Kapazitäten wird den Projekten empfohlen, nur mit einer begrenzten Zahl von Dienstleistern zusammenzuarbeiten.

*Begrenzte
Zahl von
Dienstleistern*

Aufgrund der Schwächen der Dienstleister insbesondere im methodischen Bereich, wird vorgeschlagen, für deren Weiterbildung finanzielle Mittel im Budget der Projekte vorzusehen. Durch das Monitoring wird der jeweilige Fortbildungsbedarf der einzelnen Dienstleister zutage treten.

*Weiterbildung
der Dienstleister*

Über technische und methodische Fortbildungen hinaus benötigen viele Organisationen aufgrund institutioneller Schwächen eine interne Organisationsberatung. Um sicherzugehen, dass sich eine solche Investition für die Auftraggeber lohnt, sollten nur solche Organisationen in den Genuss dieser Förderung kommen, die bereits ihre

*Organisations-
beratung*

Zuverlässigkeit und ihre Fähigkeiten bewiesen haben.

*AUSWAHL
UND
MONITORING
DER
DIENSTLEISTER*

*Mehrstufiges Ver-
fahren*

Grundlage für die vorgeschlagene Auswahl- und Monitoringprozedur ist eine öffentliche Ausschreibung der zu vergebenden Projektaktivitäten. Vorgeschlagen wird ein mehrstufiges Auswahlverfahren, in dem verschiedene Auswahlkriterien, die erarbeiteten generellen Empfehlungen, aber auch bisherige Erfahrungen der Auftraggeber ihren Eingang finden. Über die Auftragsvergabe entscheidet eine stufenweise Auswertung der Schritte *Interessensbekundung* sowie *technisches und finanzielles Angebot*. Nach Vertragsabschluß folgt ein *Monitoring* der Dienstleister. Für alle Etappen des Prozesses wurden standardisierte Auswertungsbögen erarbeitet.

*Interessen-
bekundung*

Die Auswertung der Interessensbekundung ermöglicht eine Vorauswahl der Dienstleister. Mithilfe von Kriterien, die sich auf bisherige Erfahrungen der Organisation und des vorgeschlagenen Teams beziehen, werden die geeigneten Organisationen für die Durchführung der ausgeschriebenen Aufgabe ausgewählt. Durch diesen Schritt wird die Anzahl der potenziellen Kandidaten deutlich verringert.

*Technisches
und finanzielles
Angebot*

Die ausgewählten Organisationen unterbreiten ein technisches und finanzielles Angebot zur Durchführung der ausgeschriebenen Tätigkeiten. Zunächst werden die technischen Angebote ausgewertet und eine Rangliste der besten Kandidaten erstellt. Die Beurteilung deren finanzieller Angebote entscheidet letztlich über die Vergabe des Auftrags.

*Monitoring
und
Evaluierung*

Nach Vertragsunterzeichnung werden alle Organisationen im Verlauf der Zusammenarbeit in ein Monitoringsystem eingebunden. Dieses setzt sich zusammen aus verschiedenen Elementen der Datenerhebung sowie einem gemeinsamen Workshop zum Austausch der Erfahrungen zwischen Dienstleister und Auftraggeber.

Das Zusammenspiel der Elemente des Monitoringsystems erlaubt einerseits der Dienstleistungsorganisation, sich weiterzuentwickeln, andererseits wird es dem Auftraggeber erleichtert, die Leistungsfähigkeit der Dienstleister zu beurteilen, die wiederum über eine zukünftige Vertragsvergabe entscheidet.

Alle Informationen über eine Organisation, die während des Auswahl- und Begleitprozesses gewonnen werden, werden in eine Datenbank aufgenommen und dort verwaltet. Im Laufe der Zeit wächst deren Informationsgehalt an, und sie wird zu einem wichtigen Instrument für weitere Auswahlprozesse, da die Anzahl der positiv bewerteten Dienstleister für eine bestimmte Tätigkeit ansteigt. Als Konsequenz daraus sinkt im Laufe der Jahre der Bedarf an neuen Organisationen.

Datenbank

Die Projekte haben darüber hinaus die Möglichkeit, eine Quote für nicht konkurrenzfähige Dienstleister festzulegen, wie zum Beispiel für junge oder lokal angesiedelte Organisationen. Entsprechend müssen die Kriterien und die Auswahlprozedur an diese Organisationen angepasst werden; vorgeschlagen wird eine tiefergehende Analyse der Organisationen vor Vertragsabschluss mithilfe eines semi-strukturierten Interviews.

*Quote für nicht
konkurrenzfähige
Dienstleister*

In der internationalen Zusammenarbeit werden immer öfter die Begriffe „Dienstleister“ und „Partnerschaft“ verwendet. Da alle beteiligten Parteien eine unterschiedliche Definition dieser Begriffe haben, ist es nicht erstaunlich, dass deren leichtfertige Verwendung schnell zu Missverständnissen führen kann. Aus diesem Grund ist es für den Aufbau einer zufriedenstellenden Beziehung zwischen allen Beteiligten unerlässlich, zu einem einheitlichen Verständnis dieser Begrifflichkeiten zu gelangen.

*"DIENST-
LEISTER" UND
"PARTNER-
SCHAFT" -
MISSVER-
STÄNDLICHE
AUSDRÜCKE*

Summary

Similar to many countries, the state in Cameroon has largely withdrawn from its acting role in the provision of services, relinquishing this sector to non-governmental actors. Furthermore, projects and programmes involving international cooperation have accelerated the process of externalising their project activities to local agencies. As a result of the vast number of organizations that emerged after the introduction of legislation on associations in 1990, these international projects were faced with the dilemma of selecting appropriate organizations to carry out their field activities.

INTRODUCTION

Problem

The International Fund for Agricultural Development (IFAD) and the German Agency for Technical Cooperation (GTZ) implement rural development projects in Cameroon. In view of the problems described above, this study contributes to the decision-making process of selecting local service provider organizations for future cooperation. The study should therefore:

*Commissioners
of the study*

- describe the current service provision landscape and typologize the analysed organizations,
- suggest a strategy for cooperation with service providers,
- elaborate a standard procedure to select organizations and monitor them during the course of the project, and
- elaborate a database that can retrieve the description and evaluation of individual service providers.

*Results of the
study*

To achieve these results, numerous actors from the service sector were examined. Most of the data was collected from service providers, representing the supply side, and includes an analysis of their organizational

METHODOLOGY

<i>Perspective of various actors</i>	strengths and weaknesses, as well as their potential for future project cooperation. People in the rural areas as direct beneficiaries and international donors as contractors of service providers were explored from the service demand perspective. While the basic needs of the rural population were assessed in relation to support from service providers, international donors were questioned on their respective strategies and selection procedures with regard to service providers. Furthermore, all three acting levels were consulted about their current mutual cooperation experience and general demands on services of a high standard. Interviews with resource persons completed the data.
<i>Data collection and analysis</i>	Semi-structured interviews were conducted with 30 service provider organizations, with the population in seven villages of the Central and Eastern Province of the country and with seven international donor organizations. In the context of potential project cooperation, the data analysis carved out features that were common to all organizations, as well as characteristics that distinguished them from each other. In order to make recommendations for future selection processes and project cooperation, the assessment of strengths and weaknesses were matched with statements made by the rural population and international donors.
<i>ACTORS IN THE SERVICE SECTOR</i>	Donor agencies place very high expectations on service providers. Their main interest lies in successful project implementation, in other words achieving the overall intended impacts. As project activities are chiefly carried out by service provider organizations, project success heavily depends on the quality of the services provided. Donors are confronted with the problem of selecting service providers, as numerous inquiries for cooperation are constantly being placed. As yet, they do not dispose
<i>Donors</i>	

of standard selection proceedings. Moreover, past experience with service providers was not documented systematically, nor was information exchanged officially.

Up to now, people in the rural areas have had both positive and negative experiences with service provider organizations. Since bad experience quickly leads to a general lack of confidence in service providers, careful selection is crucial to success at community level.

Rural population

The ability of the rural population to choose their own service providers was investigated, and revealed an obvious discrepancy between people who had experienced external support and those who had never benefited from these services. Whereas the former are well able to express the standard they expect from service providers, enumerating precise criteria, the latter note down vague ideas that tend to resemble a wish list.

Service provider organizations are themselves quite a heterogeneous group of actors and difficult to typologize in relation to potential project cooperation. Nevertheless, the following organization “types”, including their strengths and weaknesses, can be distinguished: private consulting firms, non-governmental organizations (NGOs), and peasant associations. The NGO group can be subdivided into those that receive regular grants and those that do not. Apart from individual distinctions, the organizations also showed common features. All organizations provided evidence of weakness, particularly at the methodological and technical level. This is because the majority of providers design their activities to suit a vast market rather than their own abilities. Consequently, they offer a wide range of services for which most of them are insufficiently qualified.

Service provider organizations

It is not easy for donor agencies to estimate the quality of a service before it is actually carried out. This can be explained, first of all, by the huge number of service providers in operation and the wide range of services offered. Secondly, a final quality assessment is only possible via on-the-job observation of service providers. The selection procedure should therefore minimize the risk of contracting those that “perform badly”, without overstepping the project budget at the same time.

*GENERAL
RECOMMEN-
DATIONS*

*Exchange of ideas
among donors*

Considerable potential is seen in holding official meetings with the different donors at regular intervals to exchange ideas. Here, experiences with local service providers could be discussed and made transparent. Installation of a common database is recommended in order to facilitate documentation.

*Selection of
service providers*

Due to the poor performance of numerous service providers in Cameroon, a selection procedure before contracting is recommended. Since the rural population would be overtaxed with such a procedure at this point, it is recommended to leave service provider selection temporarily to the projects.

*Limited number of
service providers*

The low standard of services provided so far implies introducing intensive monitoring of service providing organizations. Due to limited personnel, logistic, and financial capacities, cooperation with only a limited number of service providers is recommended.

*Service provider
training*

Due to the methodological weakness of many service providers, inclusion of a budget to carry out further training in this field is recommended. Explicit training needs will emerge as a result of the monitoring process.

*Organizational
development*

Due to institutional weaknesses, many organizations require counselling on internal organizational development. To ensure that this investment is worth the effort, only

organizations that have proved reliable and used satisfactory working methods should benefit from this support.

The basis for the proposed selection and monitoring procedure is a public invitation to tender for the award of project activities. The suggested procedure consists of several steps, in which general recommendations and project experience so far are considered. Hiring a service provider for a specific task depends entirely on the result of a step-by-step evaluation of the *expression of interest* and the *technical and financial estimate*. The *monitoring* phase begins once the contract has been signed. Standardized evaluation sheets have been worked out for each step in the process.

*SELECTION AND
MONITORING OF
SERVICE
PROVIDERS*

*Steps in the
selection of
service providers*

Preselection of service providers can take place following evaluation of the expression of interest. The most suitable organizations will be chosen with the help of criteria that refer to previous experience with the proposed team. This step reduces the number of potential candidates considerably.

*Letter
of interest*

The selected organizations are required to submit their technical and financial estimates for the job. In a first step, the technical estimates are evaluated and ranked. The final decision is taken in a second step, on the basis of an assessment of the financial estimate.

*Technical and
financial
estimate*

All contracted organizations are integrated in the monitoring and evaluation system. It consists of various data collection elements and a workshop, during which the service provider and the donor exchange ideas and experience. The monitoring system as a whole allows the service provider to develop and enables the donor to observe the service provider's performance, on which future contracts depend. In addition, this system enables the donor to plan and monitor overall project activities to more advantage.

*Monitoring
and Evaluation
system*

<i>Database</i>	Information collected on individual organizations during the selection, monitoring, and evaluation processes is fed into a database. In the course of time, it will become a key instrument in the selection process, as the number of high performance service providers for specific tasks increases. Conversely, the need for public invitations to tender in an attempt to find new organizations will decrease.
<i>Quota for non-competitive service providers</i>	Over and above, projects can determine a quota for non-competitive service providers, such as, for example, young inexperienced or locally-based organizations. Both the criteria and the selection process must be adapted to suit this context; an in-depth analysis could be carried out with the help of a semi-structured interview before contracting.
<i>"SERVICE PROVIDER" AND "PARTNERSHIP" - DIFFICULT EXPRESSIONS</i>	The terms « service provider » and « partnership » are being used more and more frequently in the context of international cooperation. As all parties under review tend to have a different understanding of these terms, it does not come as a surprise that careless use can lead to misunderstandings. We came to the conclusion that it is essential to define these terms and agree on their meaning in the interests of clarity and harmony in the relations between all parties.

Structure du rapport

L'objectif de ce rapport est de présenter une typologie des acteurs présents sur le marché des prestations de services et d'élaborer des recommandations pour le choix des prestataires de services et pour les stratégies de collaboration.

Le rapport est composé de six chapitres. Pour faciliter la lecture, les chapitres sont conçus en fonction des intérêts des différents lecteurs.

L'introduction regroupe le contexte général de l'étude, la problématique, les commanditaires de l'étude et les objectifs.

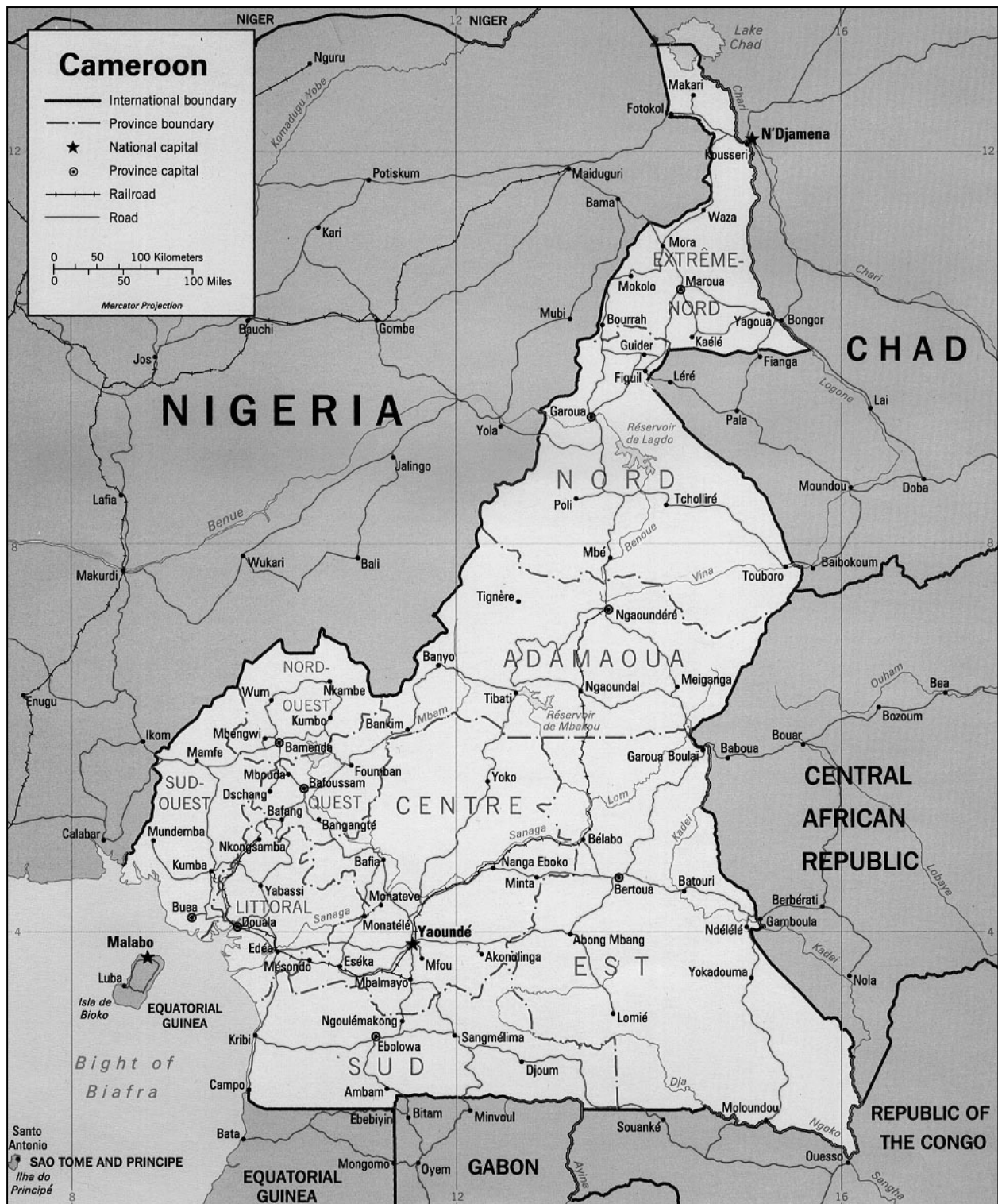
Le contexte théorique lié à la prestation de services dans le cadre de la coopération internationale est abordé dans le deuxième chapitre. On y décrit la démarche méthodologique tenant compte de tous ces aspects et permettant d'élaborer des recommandations pour élaborer une procédure de sélection et de collaboration avec des prestataires de services.

Le troisième chapitre classe les principaux résultats obtenus lors des entretiens et de la revue faite à partir de la littérature disponible. On y décrit les différents acteurs intervenant sur le marché des prestations de services ainsi que la perception qu'ils ont des autres acteurs.

Dans le quatrième chapitre, des recommandations générales sont données. Les recommandations les plus importantes, à savoir les propositions pour une procédure de sélection des prestataires et pour leur accompagnement lors de la collaboration, sont regroupées dans le cinquième chapitre. Ces propositions sont précisément détaillées afin qu'elles puissent être aussi utiles que possible aux projets/programmes.

Un dernier chapitre nous a donné l'occasion d'intégrer des réflexions sur des termes fréquemment utilisés dans le cadre des discussions sur les stratégies de collaboration des projets/programmes. Il s'agit des termes « prestataire de services » et « partenariat » et des implications qu'ils supposent.

Carte du Cameroun



Source : Nations Online Project 2003

1 Introduction

Dans le cadre de la coopération au développement, le monopole étatique appliqué à la prestation de services est de plus en plus considéré comme une solution rarement durable et, globalement, peu souhaitable. En général, les services publics sont perçus comme inefficaces. Leurs caractéristiques principales sont des effectifs hypertrophiés, un manque de ressources financières et des approches rigides avec, pour conséquence, un faible impact des actions menées auprès des populations. Ces dernières années, le débat s'est orienté vers un nouveau rôle de l'Etat qui devrait réduire ses interventions directes et réformer administration et services publics. Les revendications actuelles d'une optimisation de l'action étatique englobent la décentralisation et l'externalisation des services publics, la réduction des effectifs, l'amélioration de l'efficacité ainsi que le développement de partenariats avec d'autres acteurs, notamment privés, à but lucratif ou non lucratif.

La dévolution de tâches publiques au secteur privé suppose l'utilisation de fonds publics pour financer des contrats avec le secteur privé. Les effets positifs attendus sont un meilleur rendement, une amélioration de la qualité des services, une plus grande émulation entre un plus grand nombre de prestataires et, en principe, un bénéfice accru pour les populations concernées. Cependant, le nombre actuel d'expériences et d'études portant sur les effets de l'externalisation est trop faible pour pouvoir confirmer la meilleure efficacité des organismes non étatiques¹. En prenant des opérateurs privés sous contrat, l'Etat devrait voir son rôle évoluer. D'opérateur direct des projets, il pourrait se transformer en accompagnateur et concentrer son action sur l'information et le suivi des projets ainsi que sur la formation des organismes sous contrat.

La condition préalable à une externalisation réussie est l'existence de prestataires privés performants. Bien qu'il existe déjà une multitude d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations du secteur privé, de tels prestataires sont encore rares dans de nombreux pays. D'où la question de la création d'un contexte favorable à l'émergence de prestataires performants

¹ Pour une discussion plus ample des potentialités et obstacles de la contractualisation voir RIVERA et al. 2000, RIVERA et CARY 1998, CARNEY et FARRINGTON 1998. Pour l'analyse de l'efficacité des ONG voir WHITE et EICHER 1999, NEUBERT 1997, ERDMANN 2001.

et celle concernant le développement de stratégies de collaboration entre secteurs public et privé. Une clarification des rôles institutionnels, l'élaboration de procédures transparentes de contractualisation ainsi que le développement de stratégies de collaboration à moyen et long terme entre les différents acteurs sont les facteurs de succès de l'externalisation. Un tel processus nécessite un changement institutionnel, l'élaboration de « règles du jeu » et par conséquent un changement d'attitude des parties concernées. Eu égard au peu d'expériences menées autour de l'externalisation, toute expérience nouvelle devra être soigneusement évaluée. Des projets et des programmes dans le domaine de la coopération et du développement offrent les outils nécessaires pour tester et évaluer les approches à suivre et en analyser l'impact.

1.1 Situation actuelle au Cameroun

Au Cameroun, le paysage des acteurs locaux du développement s'est métamorphosé depuis une quinzaine d'années. La crise économique et la définition de nouvelles politiques de développement soutenues par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) à la fin des années 1980, ont contraint l'Etat camerounais à diminuer considérablement ses dépenses publiques. Conséquence : les ressources publiques, déjà limitées, ont été en grande partie absorbées par le seul fonctionnement d'une administration aux effectifs pléthoriques.

Dans le cadre de l'élaboration du « Document de stratégie de réduction de la pauvreté » (DSRP) le Gouvernement camerounais poursuit actuellement une stratégie de développement rural qui accorde un rôle croissant aux structures non étatiques. Cette stratégie comprend entre autres les éléments suivants :

- la promotion d'un partenariat entre l'Etat, les ONG, la société civile et le secteur privé
- la poursuite du désengagement de l'Etat des sphères de production et de distribution des biens et services marchands par le renforcement des capacités du secteur privé et des instances de concertation (voir FIDA 2002a).

La mise en œuvre de cette stratégie nécessite une modernisation du Ministère de l'Agriculture (MINAGRI), notamment de la « Direction du génie rural et du développement communautaire (DGRDC) » qui intervient en milieu ru-

ral. Actuellement, des réflexions sont menées afin de repenser le mode d'intervention de cette Direction. Des projets et programmes internationaux travaillant sous la tutelle du MINAGRI sont ainsi perçus comme des moyens de moderniser le rôle et l'action de la DGRDC.

Ci-dessous, un bref aperçu de la DGRDC et des opérateurs non étatiques.

1.1.1 Direction du génie rural et du développement communautaire

Dans le domaine du développement rural, l'autorité publique compétente au niveau des arrondissements est la DGRDC. Elle comprend trois sous-directions : celle du développement communautaire, celle des coopératives et groupements ainsi que celle du génie rural. Les actions des deux premières sous-directions portent essentiellement sur la mobilisation et l'éducation des populations rurales, l'identification et l'étude de projets d'intérêt communautaire, la formation dans le domaine des activités génératrices de revenus (AGR), l'organisation et la formation des comités villageois de développement ainsi que la lutte contre les maladies sexuellement transmissibles (MST) et le VIH/SIDA. Dans le domaine du génie rural, les actions concernent l'hydraulique villageoise, les constructions rurales et la mécanisation agricole (voir FIDA 2002a :7).

La DGRDC dispose de 950 techniciens agricoles et spécialistes du génie rural, formés au développement communautaire ou à l'organisation coopérative. Ils sont stationnés dans des centres délocalisés sur l'ensemble du territoire. Comme la plupart des administrations publiques au Cameroun, le nombre des actions menées sur le terrain par la DGRDC est très limité. Celles-ci sont surtout assurées grâce à l'appui de projets dépendants de financements extérieurs.

Dans de nombreux cas, les agents ne peuvent effectuer leur travail faute de moyens. Entre autres exemples, leur capacité de déplacement est limitée car ils ne peuvent financer le carburant de leurs motos. Par conséquent, les cadres du secteur public, mal payés, offrent souvent leur expertise à des structures privées, notamment à des ONG qui profitent de leurs expériences sur le terrain pour l'exécution de leurs propres projets (voir FIDA 2002a :5-6).

L'Etat camerounais n'a jusqu'à présent pas suffisamment réagi à cette situation. Le sort de la DGRDC reste – comme celui d'autres services publics – incertain. Le futur de ses agents de terrain n'est pas encore clarifié et la DGRDC ne sait ni dans quelle direction elle va se développer ni quel rôle elle devra assumer à l'avenir. En tous cas, elle ne se considère pas comme un prestataire de services et donc pas comme la concurrente des opérateurs privés. Il est urgent de soutenir la Direction dans la recherche de solutions pour sortir de cette situation précaire. Dans l'optique d'une nouvelle politique de collaboration avec le secteur privé, les responsables de la DGRDC comptent fortement sur l'appui des projets et programmes de développement internationaux pour définir le rôle futur de leur administration.

1.1.2 Opérateurs non étatiques

En dehors d'un nombre restreint de bureaux d'études agissant selon les lois du secteur privé, une multitude d'organisations à but non lucratif s'est constituée au Cameroun à partir des années 1990. La crise économique des années 1980-90 avait révélé que les institutions publiques ne pouvaient seules subvenir au bien-être économique des populations qui vivent en marge. Confronté à cette situation, et sous l'effet de revendications politiques, le gouvernement camerounais a adopté la loi sur la liberté d'association en 1990. Celle-ci a favorisé la prolifération d'organisations non étatiques.

Avant 1990, on ne trouvait que quelques ONG² « de droit international », c'est à dire des ONG fondées à l'étranger et dépendantes de bailleurs de fonds internationaux. La nouvelle loi, bien qu'elle ne mentionne pas le terme d'ONG, permettait de créer de nouvelles organisations dans le pays même. A partir de 1990, on a pu assister à l'apparition d'une grande diversité de structures allant du niveau local jusqu'au niveau national et couvrant tous les domaines sociaux. D'après des données officielles, il y aurait au Cameroun environ 20.500 groupes et associations. Des estimations plus prudentes en dénombrent environ 10.000 dont 2.500 à Yaoundé et autant à Douala, le centre commercial et industriel du Cameroun (voir MORAZAN 2000 :6-7). Les motivations des créateurs d'association oscillent entre de réelles tentatives

² Dans le cadre de l'étude, le terme « organisation non gouvernementale » (ONG) est utilisé pour les organisations qui se comprennent comme telles, même si leur statut légal n'y correspond pas.

d'organiser des intérêts sociaux et la simple volonté de créer des emplois dans une situation économique difficile³.

En 1999, l'Etat camerounais a créé un cadre juridique approprié pour les ONG nationales, cadre qui faisait défaut jusque-là. La loi de 1999 a introduit la possibilité d'obtenir le statut d'ONG. Son obtention dépend du Ministère chargé de l'administration territoriale qui délivre alors un certificat de reconnaissance en cas d'examen positif. Au terme de la loi de 1999, les ONG participent à l'exécution des missions d'intérêt général dont les pouvoirs publics délimitent le domaine. Quatre ans après l'introduction de cette loi, moins de dix associations ont reçu la certification « ONG » ce qui est, apparemment, dû aux critères très stricts exigés pour la constitution des dossiers de demande.

Aujourd'hui, les structures non étatiques jouent un rôle croissant dans la société camerounaise en tant que promoteurs du développement rural. Dans le contexte de l'élaboration du DSRP et de la représentation de la société civile au Comité consultatif et de suivi de la gestion des ressources des Pays pauvres très endettés (PPTE), on leur accorde également de plus en plus d'importance sur le plan international.

1.2 Commanditaires de l'étude

L'étude était commandé par trois projets : le « Projet d'Appui au Développement Communautaire » (PADC) financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), ainsi que les projets « Promotion des Groupements de Producteurs Agricoles » (PGPA) et « Réorientation de la Stratégie Phytosanitaire » (RSP) appuyés par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Les trois projets travaillent sous la tutelle opérationnelle du MINAGRI et cherchent à mieux appréhender les pratiques de contractualisation et de collaboration avec des prestataires de services.

PADC

Le PADC a démarré en 2003, il est conçu pour sept années. Son objectif est d'améliorer durablement les conditions et les niveaux de vie des populations

³ Une discussion approfondie de l'évolution des lois sur les ONG au Cameroun se trouve dans FOX 1993 et NGWAMBE 1997.

dans les zones rurales les plus défavorisées. Une des zones d'intervention du projet est la Province du Centre (voir encadré 1). Sur la base des planifications villageoises participatives, on a d'abord voulu identifier les besoins des populations pour pouvoir ensuite y répondre par des micro-projets dans les domaines suivants :

Renforcement de capacités : la consolidation des capacités d'organisation, de gestion et de négociation au niveau des villages etc. ;

Appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR) : l'assistance technique aux producteurs en matière d'études de faisabilité, études de marché, appui technique spécialisé etc. ;

Micro-infrastructures sociales : la réalisation des micro-infrastructures dans les domaines de l'éducation, la santé, l'eau potable et les pistes rurales.

Ni la planification villageoise, ni la réalisation des micro-projets qui en résulte ne seront effectuées par le personnel du PADC. Le projet sollicitera des prestataires de services pour accomplir ces tâches.

PGPA

L'objectif du PGPA consiste à renforcer les capacités d'auto-promotion des groupes de producteurs agricoles formels et informels dans la Province du Centre. Les activités principales du projet sont l'appui aux activités des organisations dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le calcul de rentabilité, mais aussi dans le renforcement organisationnel interne. En plus du personnel du projet accompagnant les activités des groupes, le PGPA a recours à des organismes non étatiques pour réaliser les activités en milieu rural.

A la fin de l'an 2003, le PGPA se diluera dans le programme « Appui à la Décentralisation et au Développement Local », appuyé par la GTZ. La présente étude est réalisée en fonction des intérêts de ce programme. Le programme suivra une approche verticale et accompagnera le processus de changement au niveau national, régional et local. Le programme envisage l'aide aux villages et communautés dans l'aménagement du développement local, la promotion des activités génératrices de revenus ainsi que l'adaptation des conditions d'ensemble pour la promotion du développement local.

Encadré 1 : Province du Centre

- **Capitale provinciale** : Yaoundé (capitale du pays)
- **Nombre de départements** : 10
- **Population** : 2.285.025 habitants
- **Densité de la population** : 33 habitants/km²
- **Superficie** : 68.953 km² (14,7% de la superficie totale du Cameroun)
- **Relief** : partie occidentale du plateau sud-camerounais avec une surface relativement uniforme (altitude moyenne de 600 m) à part de quelques endroits comme les collines de Yaoundé (1.295 m) ou le massif du Fouy, près de Yoko (1.468 m)
- **Climat** : subéquatorial ; pluviométrie moyenne de 1.600 mm/an ; deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches ; saisons de pluies : mars – juin (petite), septembre – novembre (grande) ; saisons sèches : juillet – août (petite), mi-novembre – février (grande)
- **Pédologie** : sols avec un bon drainage interne et une capacité de rétention en eau, mais pauvres en minéraux (non appropriés pour la culture intensive)
- **Agriculture** : essentiellement traditionnelle et extensive (culture itinérante sur brûlis) ; deux cultures annuelles (deux saisons de pluies) **Cultures de rente** (cacao et café, souvent des vieilles plantations) sur des superficies d'environ un hectare en moyenne, associées avec des **cultures vivrières** (cultures vivrières principales : macabo, manioc, ignames, plantain)
- **Source** : CRIAUD 1992, WWW.SAILD.ORG

Comme pour le PADC, le personnel du programme ne dirigera pas d'activités en milieu rural. Il en délèguera la mise en œuvre à des prestataires de services non étatiques. Il est prévu d'élaborer une stratégie de collaboration entre le programme et ces derniers. Bien que le PGPA soit un des commanditaires de l'étude, c'est donc plutôt le programme qui va profiter des résultats de l'étude.

RSP

L'objectif du RSP est de renforcer les capacités des petits exploitants agricoles à protéger eux-mêmes leurs cultures d'une manière efficace et durable, tout en mettant à leur disposition la connaissance et le savoir-faire liés aux technologies de protection des végétaux, écologiquement saines et économiquement rentables. Lors de sa phase d'orientation (2001-2003), le RSP a appuyé le MINAGRI dans la création d'un cadre institutionnel de règlement

favorable à la mise en œuvre d'une stratégie de protection des végétaux. Dans la phase actuelle, le projet met l'accent sur le renforcement des capacités des producteurs agricoles et commencera ses activités dans une zone pilote dans l'Ouest du pays (voir encadré 2) pour les étendre, plus tard, au niveau national.

Encadré 2 : Province de l'Ouest

- Capitale provinciale : Bafoussam
- Nombre de départements : 8
- **Population** : 1.843.518 habitants
- Densité de la population : 132,7 habitants/km²
- Superficie : 13.892 km²
- **Relief** : hautes terres de l'ouest (altitude moyenne 1.450 m) constituées des hauts plateaux de 1.000 m à 1.500 m avec la présence d'une chaîne de massifs volcaniques et des vallées fertiles (700 m – 2.740 m)
- **Climat** : tropical humide ; pluviométrie moyenne de 900 mm/an (parfois 2.500 mm dans certaines localités) ; deux grandes saisons : une saison pluvieuse (fin mars – octobre) et une saison sèche (novembre – mars)
- **Pédologie** : sols rouges, ferralitiques dérivés de basaltes sont les plus répandus ; terre volcanique (très fertile) ; sols hydromorphes dans les fonds marécageux (grâce à la présence d'eau, la platitude et les matières organiques une bonne terre agricole)
- **Agriculture** : principale région agricole du Cameroun ; agriculture intensive ; **cultures de rente** : café, thé, cultures maraîchères, tabac ; **culture vivrière** principale : maïs associé entre les alignements de caféiers, cultures maraîchères

Source : Criaud 1992, www.saild.org

Pour réaliser ces activités, le RSP fait appel aux diverses compétences comme vulgarisateurs, importateurs et revendeurs de pesticides ainsi que des professionnels de la protection de végétaux qui doivent agir comme intermédiaires.

1.3 Objectifs de l'étude

Malgré des approches différentes, les projets/programmes⁴ font face à des problèmes similaires. Le choix des prestataires de services se révèle très difficile compte tenu des innombrables structures qui se sont créées depuis l'introduction de la liberté d'association en 1990. Les questions qui se posent alors pour les projets sont : Comment savoir quelles structures existent, comment distinguer celles qui sont appropriées de celles qui ne le sont pas et comment amorcer la collaboration avec les structures retenues ?

Faute de critères de choix clairs, transparents et objectifs, les prestataires de services sont choisis d'une manière plutôt arbitraire. Comme dans d'autres pays, la sélection des prestataires de services repose trop souvent sur une grande subjectivité. On travaille avec la structure que l'on connaît le mieux, avec la première que l'on a rencontrée, ou encore avec celle qui est la plus visible, que celle-ci possède les compétences requises ou non. Il n'existe guère de procédures permettant de faire un choix plus objectif.

Lors de la collaboration avec les prestataires de services, les projets n'assurent pas de suivi systématique du travail de ces organisations et, par conséquent, ne disposent que de peu d'informations sur leurs performances.

L'objectif de l'étude est donc d'améliorer le processus de décision des projets/programmes en ce qui concerne le choix des prestataires de services. Dans le cadre de la préparation du « Programme d'appui à la décentralisation et au développement local » un second objectif vient s'ajouter au premier : il s'agit également d'alimenter les réflexions en cours sur la mise au point d'une stratégie de collaboration entre le programme et les prestataires de services.

L'étude apporte de nouveaux éléments à propos de l'identification et de la typologie des prestataires de services à choisir en priorité, de la description de leurs forces et faiblesses ainsi que des suggestions pour une procédure de choix des prestataires de services et des mesures d'appui dont ils pourraient faire l'objet. Un autre élément attendu est l'élaboration d'une banque de

⁴ Le terme « projets/programmes » sera appliqué ci-après pour désigner tous les commanditaires de l'étude.

données, regroupant les informations essentielles concernant les prestataires et facilitant ainsi leur sélection.

Pour respecter le caractère confidentiel des informations reçues auprès et sur les prestataires de services analysés, celles-ci n'apparaissent pas dans le rapport qui reste donc à un niveau général. Les résultats des analyses individuelles des organisations sont exclusivement accessibles aux commanditaires de l'étude au travers de la banque de données.

2 Contexte théorique et démarche méthodologique

Pour apporter aux projets/programmes une aide à la décision dans le processus de choix des prestataires de services⁵ et pour être capable d'élaborer des propositions pour une collaboration avec ces derniers, il faut, en premier lieu, connaître ces structures, leur fonctionnement, leurs dynamiques et leurs potentialités. Et puisque une collaboration s'articule autour des exigences et attentes de toutes les parties prenantes, les expériences antérieures de collaboration des différents acteurs doivent également être prises en compte.

Par conséquent, il faut choisir une démarche méthodologique qui tienne compte de tous ces aspects et permette d'élaborer des recommandations pour une procédure de choix ainsi que pour la collaboration avec des prestataires de services en général. Le contexte théorique et la démarche méthodologique sont décrits ci-dessous.

2.1 Contexte théorique

Pour déterminer la démarche méthodologique, il a d'abord fallu exploiter les approches théoriques liées à la prestation de services dans le cadre de la coopération internationale. Il s'agissait en premier lieu de connaître les différents acteurs sur le marché des prestations de services, de clarifier leurs rôles respectifs et de déterminer les facteurs qui influencent la qualité des prestations. La clarification de ces aspects a permis de développer une approche pour la collecte de données.

Acteurs sur le marché des prestations de services

Le marché des services se divise en deux sous-systèmes, celui de la demande et celui de l'offre, qui mettent en jeu des acteurs différents. Ci-

⁵ Dans le cadre de la présente étude, le terme « prestataire de services » est utilisé dans un sens large. Il décrit un individu ou une organisation offrant des services à des individus ou à des groupes sans préciser s'il s'agit de services offerts sur l'initiative du prestataire de services ou s'il s'agit de la réalisation d'activités faisant suite à la demande des bénéficiaires ou d'autres commanditaires qui ne profitent pas eux-mêmes des prestations mais qui les financent pour le bénéfice d'un tiers. Néanmoins, l'utilisation de ce terme peut être sujet à débats. Cet aspect polémique sera abordé dans le dernier chapitre de cette étude.

dessous, les acteurs des deux sous-systèmes du marché de la prestation de service dans le domaine du « développement rural » sont brièvement présentés.

Dans le cadre de la coopération internationale, des prestations sont généralement offertes à des bénéficiaires⁶ qui peuvent être des groupes formels ou informels ou des individus. Dans la plupart des cas, ces prestations ne sont ni financées ni commanditées par les bénéficiaires eux-mêmes mais par des tiers. Ces derniers peuvent être des administrations publiques ou des bailleurs de fonds internationaux, que nous nommerons ici sous le terme de « commanditaires »⁷. Le fait qu'il puisse y avoir plusieurs demandeurs pour une même prestation a pour conséquence de confronter le prestataire de services à des exigences et attentes multiples⁸.

Dans le sous-système de l'offre, on trouve également une multitude d'acteurs. Le cas de projets financés par des bailleurs de fonds qui, jusqu'alors, ont souvent offert des prestations peut se présenter. Il existe aussi des services publics qui offrent, par exemple, leurs services dans les domaines de l'animation rurale ou de la vulgarisation agricole. A cela s'ajoute les

⁶ Le terme « bénéficiaire » peut être interprété de différentes façons. Au sens strict, il qualifie celui qui se voit attribuer la jouissance d'un service, d'un droit ou d'un bien. En principe, le bénéficiaire peut déterminer de quoi il veut profiter. Le terme s'adapte donc aux cas de groupes ou d'individus profitant des interventions dans le cadre du développement rural. Néanmoins, un bénéficiaire peut également être le destinataire passif d'interventions planifiées pour et sans lui, et dans ce cas, il est fréquent que les attentes de la population envers les prestations soient d'autant fortes. Dans le cadre de la présente étude, le terme est compris dans son sens actif et parfois remplacé par les termes « groupe cible » ou « cible », même si ces derniers mots comportent une connotation militaire sous-jacente.

⁷ Le terme « bailleur de fonds » décrit dans son sens premier une personne ou un organisme qui fournit de l'argent à une autre personne ou à un autre organisme à titre de don ou de prêt. Dans le cadre de la coopération internationale, il est possible qu'un bailleur de fonds soit en même temps le commanditaire d'une prestation. Il est aussi possible qu'un projet soit lui-même un commanditaire. Le PADC par exemple commande des prestations mais est en même temps financé par le FIDA qui est, lui, un bailleur de fonds et non un opérateur direct du projet. Ce chevauchement implique souvent une confusion entre les deux termes. Dans le cadre de la présente étude le terme « commanditaire » a été utilisé afin d'éviter autant que possible ce chevauchement. Si malgré tout un chevauchement des termes existe les auteurs en assument l'entière responsabilité.

⁸ Pour plus de détails sur les particularités du marché des prestations dans le cadre de la coopération internationale voir HUPPERT et URBAN 1998, HUPPERT et al. 1998 et GTZ 1998.

organismes privés à but lucratif ou non lucratif.

Il n'est pas rare que les actions ou le travail des acteurs des deux sous-systèmes décrits ci-dessus se chevauchent. Les services publics, par exemple, peuvent tout à la fois demander et offrir des prestations, ce qui est souvent dû à une définition imprécise des champs de responsabilité. Etant donné que la répartition des rôles peut varier d'un pays à l'autre et même d'un secteur à l'autre et étant donné la multitude des acteurs en présence, il est nécessaire de distinguer clairement le paysage institutionnel dans lequel on opère et de clarifier les rôles de ses acteurs lors de la préparation d'un nouveau projet ou programme.

Pour identifier les acteurs capables de répondre à leurs besoins, les demandeurs de prestations doivent donc connaître les acteurs du sous-système de l'offre. Pour se faire une idée du paysage institutionnel dans le domaine de l'offre de services, l'équipe a ainsi élaboré un modèle permettant d'établir les critères essentiels pour choisir un partenaire.

Caractéristiques d'un prestataire

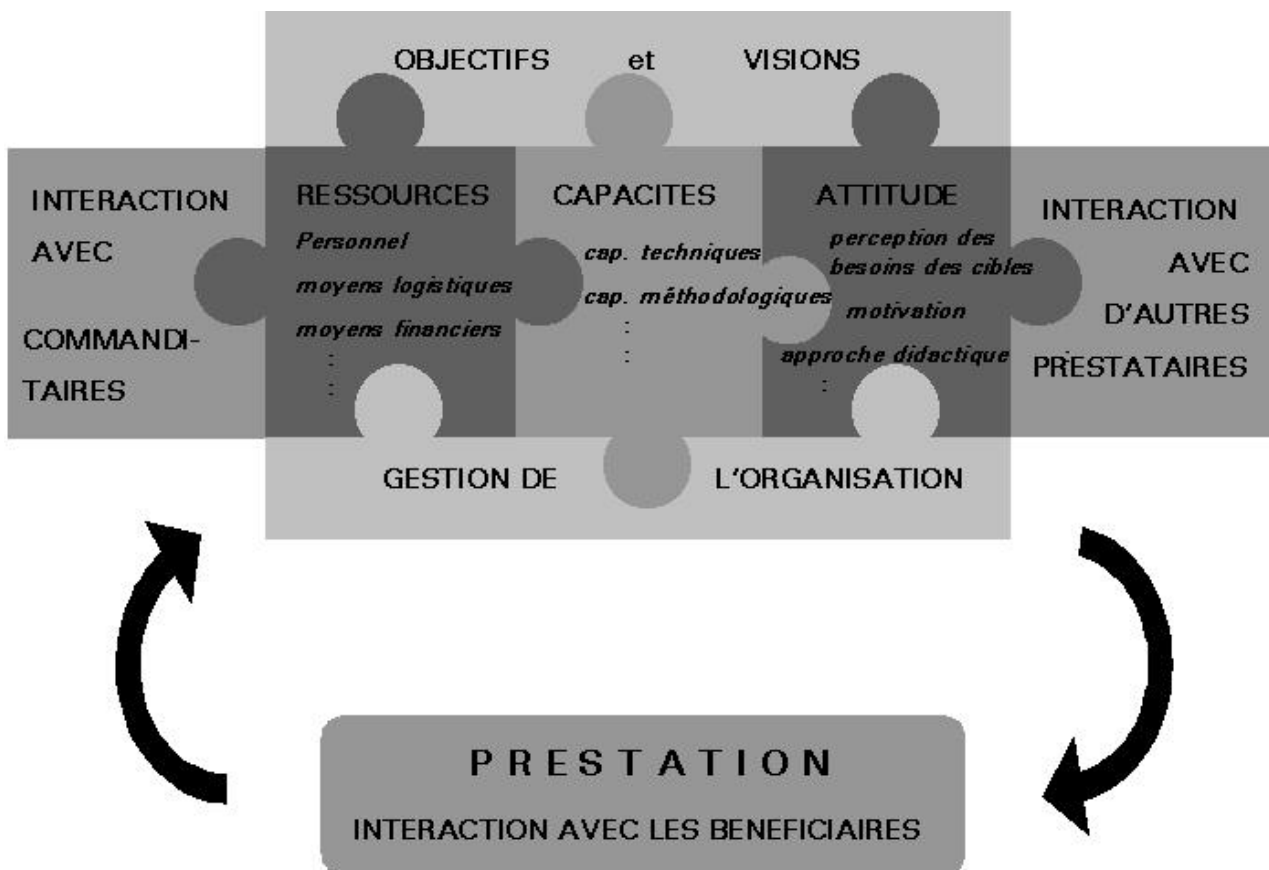
Partant des objectifs des projets/programmes qui ont recours à des tiers pour mettre en œuvre des opérations sur le terrain, le critère de choix décisif est la qualité des prestations et l'impact des résultats obtenus. Le modèle développé par l'équipe permet d'identifier les forces et faiblesses d'un prestataire de services, ainsi que les facteurs qui influencent la qualité des prestations et des résultats⁹. Ce modèle a été utilisé pour développer la base d'un guide d'entretien pour la collecte des données auprès des prestataires de services et pour tirer des conclusions relatives à la collaboration entre commanditaires et prestataires de services.

Le modèle présenté ci-dessous décrit les caractéristiques d'un prestataire de services et les interactions que la structure a avec d'autres acteurs. Tous ces éléments influencent la qualité des prestations de l'organisation et ainsi ses performances. Le modèle – qui représente bien entendu une situation idéale – montre en outre que, à l'issue de la capitalisation des expériences, les ré-

⁹ Pour plus de détails sur le fonctionnement d'organisations travaillant dans le domaine de la coopération internationale voir SÜLZER et ZIMMERMANN 1995, REINEKE et SÜLZER 1995 et LUSTHAUS et al. 1999

sultats des prestations fournies, peuvent influencer en retour tous les facteurs internes à l'organisation. Il s'agit ainsi d'un processus d'apprentissage et de changement avec des effets réciproques.

Graphique 1 : Facteurs déterminant la performance d'une organisation



Les différents éléments du modèle ont tous une influence sur la qualité des prestations. Les **objectifs** et les **visions** déterminent les domaines d'intervention et la gamme des prestations offerte par l'organisation. Si les objectifs sont précisément définis l'organisation peut bien fixer ses domaines d'intervention ainsi que sa gamme de prestations. Ce qui lui permet d'offrir des prestations de qualité. Pour y parvenir, l'organisation doit également considérer les **ressources** disponibles, tels que ses ressources logistiques et financières et le nombre de ses employés. Un personnel suffisant permet par exemple d'augmenter la fréquence des visites sur le terrain et garantit ainsi un meilleur accompagnement des bénéficiaires. Outre le nombre d'employés, ses **capacités** techniques et méthodologiques ainsi que l'**attitude** du personnel déterminent la qualité des prestations. Par ailleurs, les capacités disponibles peuvent influencer les approches choisies ainsi que le mode de commu-

nication avec la cible et l'intégration de la population, ce qui, en retour, influence les résultats obtenus. Le dernier facteur interne est la **gestion de l'organisation**, notamment la gestion du personnel et des ressources financières ainsi que la prise de décisions et l'échange des expériences, qui doit permettre une évolution permanente de l'organisation.

Aux éléments internes qui déterminent la qualité du travail d'un prestataire s'ajoute l'**interaction** avec d'autres prestataires, les bénéficiaires et les commanditaires. L'interaction avec d'autres prestataires de services, notamment la collaboration avec ceux-ci, est nécessaire pour combler les lacunes dues à des capacités techniques ou méthodologiques trop limitées ou à des ressources insuffisantes.

La manière d'interagir avec les bénéficiaires est le facteur le plus important pour parvenir à améliorer les conditions de vie de ces derniers. Elle permet de mieux comprendre les besoins des bénéficiaires et de les appuyer dans leurs activités. Une bonne communication avec les commanditaires d'une prestation peut également influencer la qualité des prestations. Une bonne connaissance des attentes des commanditaires permet de mieux cibler ses actions et d'atteindre les objectifs fixés.

Enfin, l'analyse des expériences menées sur le terrain est essentielle. Les leçons tirées peuvent amener le prestataire de services à augmenter ou diminuer ses ressources, à améliorer les capacités de son personnel, à changer ses attitudes ou à ajuster ses objectifs pour arriver à une meilleure qualité de ses prestations.

2.2 Mise en œuvre de l'approche théorique

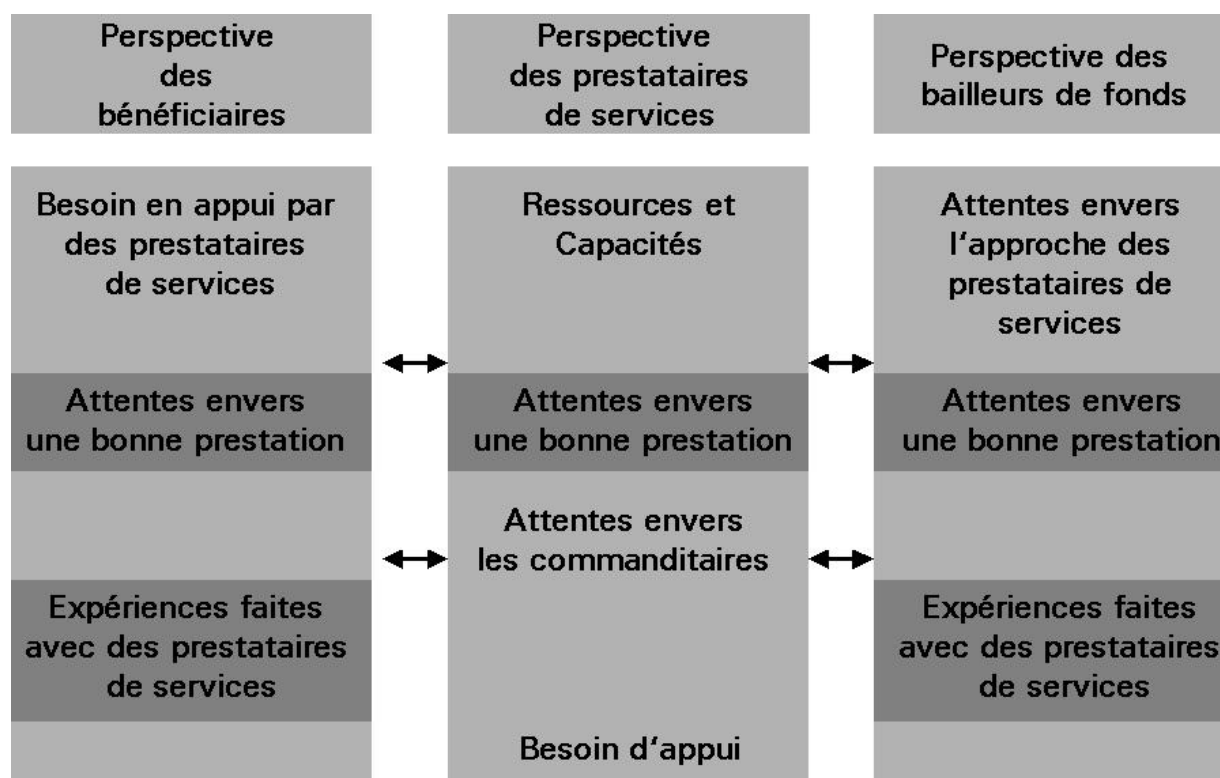
Dans le chapitre suivant, on décrit d'abord quelles informations ont été obtenues et auprès de quelles sources d'information. On aborde ensuite la collecte et l'analyse des données et les échantillons respectifs.

2.2.1 Différentes perspectives des acteurs

Le marché des prestations de services regroupant des acteurs différents, il est important de connaître leurs exigences et attentes réciproques et leurs perceptions de ce qu'est une prestation de qualité. Les données ont été collectées auprès des acteurs représentés dans le graphique suivant. La prise en

compte des différentes perspectives a permis de comparer les informations obtenues ainsi que de recueillir des informations supplémentaires sur les acteurs respectifs.

Graphique 2 : Différentes perspectives et données collectées



Bien que, lors de la collecte de données, l'accent ait été mis sur les prestataires de services, les perspectives des bénéficiaires et des bailleurs de fonds/commanditaires ont également été considérées afin de valider les résultats obtenus auprès des prestataires de services. Pour comparer l'offre à la demande, il est important de connaître l'appui dont les bénéficiaires ont besoin mais également les expériences qu'ils ont eues avec des prestataires de services. Le double examen des caractéristiques qui déterminent la qualité des prestations et de l'analyse faite par le prestataire de ses propres critères pour définir une bonne prestation, permet d'apprécier sa capacité à répondre aux besoins des demandeurs. La comparaison des attentes des prestataires face aux commanditaires avec les attentes des autres parties prenantes permet de déterminer les procédures de sélection et les stratégies de collaboration. La combinaison des différentes perspectives permet de proposer des stratégies de collaboration optimales tout en tenant compte des différentes exigences de toutes les parties prenantes.

Des personnes ressources ont, tout au long de l'étude, servi de sources d'informations supplémentaires, en particulier pour valider les résultats obtenus auprès d'un échantillon limité de prestataires de services. Pour la mise en contexte de l'étude, la littérature relative à la discussion sur les prestataires de services dans le contexte de la coopération ainsi que les documents des projets commanditaires ont été utilisés.

2.2.2 Collecte et analyse des données

Le déroulement opérationnel de l'étude (pour plus de détails voir annexe 1) a été le suivant. Les six premières semaines passées à Berlin ont permis de préparer l'étude. Les deux premiers mois du séjour au Cameroun ont été employés à collecter et à analyser les données. Le dernier mois au Cameroun a été consacré à la rédaction du rapport préliminaire et à la présentation des résultats aux commanditaires. La rédaction de la version finale du rapport, effectuée à Berlin, a duré trois semaines.

Au cours du séjour au Cameroun, la collecte des données s'est passée de la manière suivante. Le choix des prestataires de services à analyser a été fait sur la base des critères des commanditaires de l'étude. Il s'agissait d'analyser des structures intervenant dans le renforcement des capacités en milieu rural dans la Province du Centre pour le PADC et le PGPA, et dans la Province de l'Ouest pour le RSP.

L'analyse devait porter sur des opérateurs publics et privés, à but lucratif et à but non lucratif. Les services publics n'ont pas réagi aux invitations de l'équipe. Ils n'ont donc pas pu être inclus dans l'analyse. D'autres critères de choix étaient l'intégration d'organisations travaillant à la base, notamment des organisations paysannes, et, pour le PADC et le PGPA, des structures situées en dehors de Yaoundé.

En respectant ces critères, les commanditaires ont choisi des organisations avec lesquelles des collaborations étaient déjà en cours ou avec lesquelles ils aimeraient collaborer. En tout, 30 organisations ont été retenues pour l'analyse. Le tableau ci-dessous indique le nombre, le type et la région d'implantation de ces structures.

Graphique 3 : Nombre de prestataires analysés dans le cadre de l'étude

	Bureaux d'études	Organisations paysannes	« ONG »	Total
Centre	4	2	17	23
Ouest	1	2	4	7
Total	5	4	21	30

Deux ateliers, un à Yaoundé et un à Bafoussam, ont permis d'établir un contact et de premiers échanges avec les prestataires. La majorité des données ont cependant été collectées lors d'entretiens semi-structurés avec les prestataires. Ces entretiens ont été réalisés dans les bureaux des organisations ce qui a permis – grâce aux observations réalisées sur les conditions de travail, l'équipement et les relations parmi le personnel – d'obtenir des informations complémentaires. Les interviews ont été menées par des équipes de deux personnes, l'une menant l'entretien et l'autre prenant des notes. Pour améliorer l'objectivité du travail, la composition des équipes a été soumise à l'alternance.

Par ailleurs, l'équipe a suivi quatre prestataires sur le terrain afin d'évaluer de visu la qualité de leur travail. Ces déplacements n'ont été que ponctuels. Ils ne constituent pas un critère systématique des études de cas. En effet, dans la réalité, les commanditaires ne peuvent se permettre d'effectuer de tels déplacements pour sélectionner des prestataires. Ces descentes sur le terrain prennent du temps, une journée au minimum, et dépassent les capacités des commanditaires.

Des entretiens informels avec la population rurale ont été menés dans trois villages et un centre rural dans la Province du Centre ainsi que dans trois villages dans la Province de l'Ouest. Dans le Centre il s'agissait de Minlaba et Nseng Nlong dans les alentours de Mbalmayo et Tsang près de Sa'a. En outre des représentants d'organisations paysannes de différents villages dans la Haute Sanaga ont été interrogés à l'occasion d'une réunion de restitution tripartite du PGPA à Nanga Eboko. A l'Ouest, des membres de l'équipe ont visité les villages Mbouda et Banga près de Bafoussam et Foumbot près de

Foumban.

A partir des indications recueillies lors des entretiens avec les prestataires de services, sept commanditaires ont été contactés pour vérifier les réponses des prestataires de services. Parmi les sept commanditaires, quatre ont répondu et rempli un questionnaire standardisé. Ce sont la GTZ, la SNV, le DED et l'Union Européenne. A l'exception de l'Union Européenne, l'équipe a également pu mener des entretiens guidés avec ces commanditaires.

Dans un premier temps, les données obtenues lors des entretiens avec les prestataires de services ont été analysées séparément pour chaque organisation. L'accent a été mis sur les rapports existants entre les différents éléments du modèle décrit plus haut dans ce chapitre. L'impression d'ensemble résultant de cette analyse, notamment les forces et les faiblesses de chaque organisation, n'est pas rendue dans ce rapport pour des raisons de confidentialité. Ces informations ont été transmises individuellement aux prestataires concernés et sont accessibles aux commanditaires via une banque de données. Dans un deuxième temps, les résultats de chaque organisation ont été comparés les uns aux autres afin de déterminer, en fonction des points communs et des différences, si des types particuliers d'organisations pouvaient être identifiées pour une collaboration.

Enfin, les forces et faiblesses des prestataires ont été comparées avec les attentes de tous les acteurs impliqués, ceci pour élaborer des recommandations pour le choix de prestataires et les stratégies de collaboration. Les résultats intermédiaires et finaux ont été présentés aux commanditaires qui les ont validés.

3 Acteurs sur le marché des prestations de services

Les résultats de la collecte de données auprès des bailleurs de fonds, des populations rurales et des prestataires de services sont présentés dans ce chapitre. Ces informations ont été complétées par des renseignements provenant des personnes ressources et de la littérature spécialisée sur le sujet. La première partie traite des demandeurs de prestations, notamment des populations rurales et des bailleurs de fonds. Leurs expériences antérieures mais aussi leurs attentes face à une collaboration avec des prestataires de services sont passées en revue. De même que leur idée de ce que doit être une bonne prestation en général. La deuxième partie est consacrée à la caractérisation des prestataires de services intervenant en milieu rural et à l'évaluation de leur potentiel de collaboration avec les projets/programmes. Dans une dernière partie les attentes des prestataires devant une telle collaboration sont résumées.

3.1 Demandeurs de prestations

Comme il a été expliqué dans le chapitre précédent, dans le cadre de la coopération internationale les bénéficiaires et les commanditaires de prestations de services représentent la partie « demande » sur le marché des prestations. Le chapitre suivant présente ces demandeurs, notamment les populations rurales et les bailleurs de fonds.

3.1.1 Populations rurales

Pour connaître les expériences de la cible avec les prestataires de services et de ses attentes dans la perspective d'une collaboration, des entretiens avec les populations rurales ont été menés dans sept villages. L'un des objectifs suivis était de voir si il existe une différence significative entre les personnes non organisées et sans expériences avec les organismes d'appui et les personnes organisées ayant bénéficiées d'accompagnement. Des personnes appartenant à ces deux groupes ont donc été interrogées.

Des interviewés issus des deux groupes ont, suite à leurs expériences passées, exprimé leur déception quant aux opérateurs publics, leurs actions et services n'atteignant que rarement les populations villageoises.

Les villageois interrogés sur leurs expériences avec des prestataires de services privés ont souligné un problème. Dans la plupart des cas, ceux-ci n'interviennent que pour des actions ponctuelles et n'assurent pas aux villageois un accompagnement continu sur le long terme. Ils reprochent ainsi à ces prestataires de n'offrir que des solutions à court terme. Ne traitant pas la cause des problèmes, celles-ci ne renforcent donc pas la capacité des populations à apprendre à résoudre leurs problèmes sans aide extérieure. Un autre problème : des interventions différentes mettent souvent en œuvre des organisations différentes. Or, chaque organisme d'appui a sa propre approche et les villageois ont du mal à s'adapter, à chaque fois, à la nouvelle philosophie du nouvel opérateur. Ces deux problèmes rendent difficile l'établissement d'une relation de confiance entre bénéficiaires et prestataires.

Les jugements des villageois sur les prestataires varient en fonction de la qualité du travail effectué. Dans certains cas, les villageois ont été très satisfaits des services réalisés par les organismes d'appui, car ces derniers avaient répondu à leurs véritables besoins et leurs interventions étaient bien adaptées au contexte de vie des populations. Dans d'autres, les expériences menées avec des prestataires de services ont été négatives. On relève, par exemple, le cas d'une organisation qui a appuyé la production et la commercialisation du maïs. Celle-ci a distribué des semences de maïs aux paysans et a organisé le transport d'une première récolte en ville. En revanche, pour la récolte suivante, les paysans ont attendu en vain que les camions de l'organisation viennent chercher leurs produits. Ainsi, la seconde récolte n'a pu être commercialisée et s'est gâtée. Cet exemple montre comment une intervention peut échouer si le prestataire ne communique pas clairement ses conditions d'appui à la population et si elle ne prépare pas la cible à organiser elle-même ses activités.

Interrogés sur ce que signifiait pour eux une bonne prestation de services dans le domaine du renforcement des capacités, les villageois ayant de l'expérience avec des organismes d'appui ont exprimé des attentes bien précises. Ils souhaitent que l'approche et les procédures soient adaptées à leur contexte de vie et à leurs besoins. Par exemple, que l'horaire des rencontres soit adapté à leur emploi du temps ou que le langage des agents de terrain leur soit compréhensible. En outre, ils veulent avoir leur part de responsabilité dans le processus de renforcement des capacités, c'est à dire participer aux décisions concernant le déroulement, le suivi et l'évaluation des opéra-

tions. Ils demandent également que ce processus soit transparent pour toutes les personnes impliquées. Certains soulignent qu'un bon renforcement des capacités était fortement lié à la motivation du personnel intervenant.

Par contre les villageois qui n'ont jamais été atteints par les services d'organismes d'appui n'ont pas mentionné de critères de qualité pour le renforcement des capacités, mais ont plutôt établi une liste de leurs attentes : demandes d'appui financier et technique ou désirs plus concrets comme l'électrification du village, l'entretien des pistes ou l'accès aux services de santé, entre autres.

On peut constater un grand écart entre les populations rurales qui ont reçu un soutien des prestataires de services et celles qui n'en ont jamais bénéficié. Les premières font preuve de motivation et montrent leurs capacités à contribuer activement à leur épanouissement pour arriver à des conditions de vie meilleures. Tout ceci manque par contre aux villageois non organisés. On a pu observer que plusieurs années d'accompagnement étaient nécessaires pour que les populations soient capables de s'organiser pour concevoir et réaliser des projets contribuant à une amélioration de leurs conditions de vie.

3.1.2 Bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds représentent le deuxième groupe d'étude dans le domaine de la demande de prestations. L'équipe les a contactés afin de savoir comment ils choisissaient les prestataires et quelles expériences ils avaient fait dans le cadre de ces collaborations.

Choix des prestataires

Tous les bailleurs de fonds interrogés sont confrontés à la même problématique quand il s'agit de choisir un prestataire. D'une part, ils ne disposent pas de méthode pour les sélectionner. Ce qui n'exclut pas, dans certains cas, l'utilisation de critères de choix standards. Mais ces derniers ne paraissent pas apporter une aide significative. Ces critères sont souvent trop vagues et il n'existe pas de système de collecte et d'analyse de données sur les prestataires.

Encadré 3 : Procédure de choix du PADC et problèmes rencontrés

Le PADC veut que la sélection des prestataires de services dans le cadre du projet suive deux principes. D'un côté le choix de prestataires doit être basé sur la libre concurrence afin de pouvoir retenir les prestataires offrant le meilleur rapport qualité-prix. De l'autre côté, le PADC a prévu qu'après la première phase de planification, la sélection des prestataires de services soit effectuée par les représentants de la population, notamment les comités de développement villageois (CDV). Cela doit garantir le maximum de participation et « d'ownership » de la part des populations. Le procédé suivi par le PADC pour la sélection des premiers prestataires de services est basé sur la mise en adjudication des marchés en deux étapes, l'appel à manifestation d'intérêt et l'appel d'offre.

Le PADC doit faire face à un nombre élevé de candidats. Faute d'instructions précises concernant le contenu des dossiers à déposer lors de la manifestation d'intérêt, les prestataires de services soumettent souvent des dossiers volumineux contenant de nombreuses informations hélas pas toujours concluantes. En conséquence, le personnel du projet prend beaucoup de temps pour examiner ces dossiers et en extraire les informations importantes. Par ailleurs, les indications données par les candidats ne sont pas toujours fiables. Il arrive parfois que les personnes dont les C.V. figurent dans la présentation d'une organisation ne sachent tout simplement pas qu'on les propose pour l'exécution d'un travail au sein d'un projet. Dans certains cas, les références présentées par l'organisation pour témoigner de la réalisation de projets ne sont plus vérifiables car elles datent de plusieurs années.

Le PADC est également confronté au problème suivant : les devis financiers soumis par les prestataires de services ne donnent pas toujours le détail des coûts mentionnés. La plupart des candidats indiquent des sommes forfaitaires globales. Ce qui rend difficile la comparaison des devis et des coûts entre les différents candidats.

A cela s'ajoute, tout au long du processus de sélection, l'absence de critères probants et standardisés, qui devraient permettre de choisir des organisations appropriées.

D'autre part – qu'ils lancent des appels d'offres ou non – les bailleurs reçoivent régulièrement de nombreuses offres de collaboration en provenance des prestataires. L'examen des dossiers prend beaucoup de temps et ne permet

pas de savoir quelles sont les structures fiables. La qualité du travail des structures ne peut, elle aussi, pas être jugée sur la base des informations réunies (pour plus de détails sur les problèmes rencontrés par le PADDC concernant la sélection de prestataires voir encadré ci-dessus).

La manière dont les prestataires sont finalement choisis varie d'un bailleur à l'autre et dépend du type de collaboration. Pendant que les uns, n'ayant pas besoin d'un grand nombre de prestataires, prennent le temps d'interroger et d'accompagner les structures qui leur paraissent intéressantes sur le terrain, d'autres contractualisent des structures qui leur ont été recommandées par d'autres bailleurs de fonds. En fin de compte on peut dire que tous les bailleurs rencontrés sélectionnent les prestataires à contractualiser de manière subjective.

Il apparaît que l'échange d'informations entre bailleurs de fonds est un facteur important dans le choix des prestataires pour un grand nombre de commanditaires. Ainsi, les prestataires qui ont fait leurs preuves sont généralement réemployés par les bailleurs et les autres prestataires n'ont pas la possibilité d'accéder à ces marchés. L'échange d'informations entre bailleurs se fait principalement de manière informelle et sur une base personnelle. Il existe néanmoins une rencontre institutionnalisée où se retrouvent, tous les deux mois, plusieurs organisations – entre autres la SNV, le DED et Peace Corps – qui échangent des informations sur différents sujets, notamment sur les expériences avec les prestataires de services.

Les bailleurs de fonds ont reconnu que la plupart d'entre eux ne documentent systématiquement les expériences faites avec les prestataires au cours de la collaboration. La connaissance des prestataires reste concentrée au niveau des responsables des projets et n'est plus accessible dès que ces personnes quittent leur poste.

Attentes des bailleurs de fonds envers les prestataires

La principale attente des bailleurs de fonds envers les prestataires de services est un travail de bonne qualité, susceptible de contribuer significativement au succès des projets. Il est aussi important pour eux que les organisations soient fiables, c'est à dire qu'elles soient honnêtes et respectent les conventions fixées. Enfin, les bailleurs de fonds ont souligné que – comme leurs budgets sont limités et qu'ils ne sont pas là pour contribuer à

l'enrichissement des ONG – les prix des prestations doivent être raisonnables.

La diversité des expériences vécues avec des prestataires de services eux-mêmes très différents, empêche les bailleurs de fonds d'aboutir à un jugement global sur les prestataires au Cameroun. Les points suivants représentent néanmoins des problèmes régulièrement rencontrés par les commanditaires dans le cadre de leur collaboration avec les prestataires. Les bailleurs reprochent aux organisations d'appui le manque de respect du cahier des charges ainsi que le non-respect des délais. De plus il a été constaté que les prestataires ont tendance à surestimer leurs capacités et, par conséquent, acceptent des contrats qu'ils ne sont pas en mesure de tenir de manière satisfaisante pour le commanditaire. En outre, les bailleurs de fonds critiquent le fait que le transfert de connaissances et de savoir-faire en direction du personnel n'est pas assuré. Souvent, les formations offertes ne sont suivies que par les dirigeants ou l'encadrement supérieur d'une organisation. Et ceux-ci ne retransmettent pas forcément les connaissances acquises au personnel. Le savoir gagné n'étant pas rediffusé, les bénéfices tirés de la formation sont donc faibles.

3.2 Prestataires de services en milieu rural

Dans cette partie, les prestataires de services intervenant en milieu rural sont étudiés dans le but d'évaluer leur potentiel en matière de collaboration avec les projets/programmes. Les services publics n'ayant pu être intégrés dans l'analyse, seuls les prestataires privés, 30 au total, sont pris en compte. Il est entendu que cet échantillon ne peut être représentatif. Néanmoins, selon des personnes ressources, les résultats obtenus sont représentatifs du paysage que l'on trouve dans le secteur privé.

Au début de ce chapitre, les caractéristiques des différents types d'acteurs privés intervenant dans le renforcement des capacités sont présentées. Il s'agit d'une part des bureaux d'études, opérateurs du secteur commercial, et d'autre part des organisations à but non lucratif. Au sein de ces dernières on peut distinguer deux catégories d'organisations : les organisations à la base avec un caractère associatif et les organisations non gouvernementales (ONG). Après la définition de chaque type de prestataire, nous avons estimé quelle était leur capacité à collaborer avec les projets/programmes. Les traits

communs à la majorité des organisations – notamment leurs points faibles – seront ensuite présentés en fonction de critères spécifiques. Enfin, les attentes des prestataires à l'égard de la collaboration avec les projets/programmes et leurs exigences envers une prestation de bonne qualité en général seront résumées.

3.2.1 Bureaux d'études

Les bureaux d'études ont le statut officiel d'entreprises privées et dépendent à 100% du marché des prestations pour leur financement. Il s'agit de jeunes structures, créées entre 1995 et 2002, et offrant des services dans le domaine du développement rural dans l'ensemble du Cameroun. Certains bureaux offrent même leur service au niveau international, notamment en Afrique Centrale et de l'Ouest. Le nombre de personnes employées par ces structures varie entre quatre et 25.

Les activités réalisées par les bureaux d'études sont surtout des interventions ponctuelles à court terme comme, par exemple, des études de marché ou de faisabilité, des formations, de la sensibilisation ou des évaluations de projets.

Etant donné que les bureaux d'études dépendent fortement de leur réputation pour obtenir des marchés, ils s'efforcent d'offrir des prestations de bonne qualité, ce que l'on retrouve dans leurs objectifs. En tant qu'entreprises privées, leur principal objectif est de réaliser des bénéfices en échange d'un travail de grande qualité. Néanmoins, la majorité des bureaux d'études interrogés lient cette démarche commerciale à une vision sociale : ils veulent contribuer au développement rural et se considèrent comme partenaires des populations rurales.

Conformément à leur démarche commerciale, les bureaux d'études planifient sérieusement leur stratégie. Une des structures étudiée a, par exemple, mentionné qu'elle offrait ses services non seulement à des opérateurs de développement mais aussi au secteur privé. Les marchés exécutés pour le secteur privé rapporteraient quatre à cinq fois plus que ceux passés avec le domaine du développement et leur assureraient une sécurité financière. Les planifications stratégiques sont faites régulièrement et couvrent plusieurs années. Elles servent à identifier les forces et faiblesses de l'organisation et à réorienter les activités de l'entreprise si nécessaire.

La répartition des tâches au sein des bureaux d'études est très claire. Ils disposent tous d'un personnel administratif qui déchargent les cadres techniques et leur permet de se concentrer sur leurs compétences principales. La gestion du personnel et le degré de formalisation des procédures internes dépendent de la taille des entreprises. Dans les petits bureaux d'études disposant de quatre à cinq employés, l'évaluation du personnel et la communication interne se font de manière informelle. Ils ont régulièrement recours à des consultants indépendants pour l'exécution des marchés. Les coûts fixes de ces organisations sont limités et elles réagissent d'une manière flexible aux besoins des marchés.

Les bureaux avec plus de dix employés permanents sont très professionnels dans la gestion de leur entreprise. Les systèmes internes de fonctionnement sont institutionnalisés et transparents, de même, la hiérarchie des postes est claire. La communication interne ainsi que la formation et l'évaluation du personnel sont institutionnalisées. Le personnel permanent permet aux structures de garantir la qualité de leurs interventions. Malgré le bon fonctionnement de ces organisations ils doivent faire face au problème de fluctuation du personnel. Le personnel junior quitte les entreprises après quelques années d'expérience car les possibilités de promotion professionnelle interne sont dans la plupart des cas limitées, les postes d'encadrement étant occupés. Ces jeunes professionnels préfèrent créer leurs propres entreprises ou trouvent des emplois mieux rémunérés, par exemple, au sein des organisations internationales, notamment des bailleurs de fonds.

Les bureaux d'études sont tout à fait conscients de leurs forces, notamment dans les domaines techniques et méthodologiques. Les faiblesses qui ont été retenues lors des entretiens avec ces structures sont principalement la faiblesse financière des structures les plus jeunes, soumises à la forte concurrence qui règne sur le marché.

Bien que leurs visions ciblent le développement rural et qu'ils veulent travailler avec des acteurs locaux, les bureaux d'études ne collaborent avec d'autres prestataires de services que si cela leur est profitable. Ils conseillent toutefois à la cible d'autres bureaux d'études ou ONG si les besoins dépassent leurs propres capacités. La collaboration avec les commanditaires se déroule dans une bonne ambiance d'autant plus que ces derniers apprécient leur travail.

Dans le cadre des projets/programmes, les bureaux d'études se sont révélés appropriés pour exécuter des interventions ponctuelles. Dans leur domaine de compétence respectif, ils pourraient servir de formateurs ou effectuer des études selon les besoins des projets/programmes. Ils sont en revanche moins appropriés pour l'accompagnement sur le long terme : ils ne disposent que de peu d'expérience dans ce domaine et ne sont pas implantés dans des régions spécifiques.

3.2.2 Organisations à la base

Compte tenu de l'intérêt des commanditaires à intégrer davantage les acteurs locaux, des organisations paysannes ont été étudiées afin de connaître leur capacité à intervenir en tant que prestataire de services.

Les organisations à la base sont des structures à caractère associatif rassemblant des groupements qui suivent des intérêts communs et qui offrent des services à leurs membres. Elles sont basées hors de la capitale et disposent d'une dépendance dans des centres ruraux.

La plupart des organisations analysées ont été créées après l'introduction de la loi sur les associations de 1990. Le travail est effectué par des membres de l'organisation sur une base bénévole et à temps partiel. Le nombre d'employés varie entre quatre et douze. Le principal secteur d'intervention de ces organisations est l'appui à la production, à la transformation et à la commercialisation des produits agricoles.

Les zones d'intervention des organisations à la base varient selon leur niveau de regroupement, du niveau départemental jusqu'au niveau inter-provincial. Ne disposant pas de véhicules, la mobilité de leur personnel est extrêmement limitée.

Le financement des structures repose principalement sur les cotisations de leurs membres. Certaines organisations étudiées reçoivent en plus des appuis financiers et techniques de bailleurs nationaux et internationaux. Compte tenu du fait que ces subventions sont limitées et que le paiement des cotisations n'est pas respecté par la plupart des membres, les ressources financières et matérielles des organisations à la base restent faibles.

Faute de disposer d'un personnel qualifié et formé, la gestion et le fonctionnement des organisations restent sommaires. En général, elles n'ont guère

les moyens de planifier leur avenir, de bien cibler leurs activités en fonction des objectifs définis et de gérer convenablement leurs finances. Les organisations ne disposant pas de règlements intérieurs clairs en ce qui concerne les sanctions en cas de non paiement des cotisations, elles ne disposent que d'un minimum de moyens. Par ailleurs, il manque des capacités techniques et méthodologiques. Interrogées sur leurs forces et faiblesses, les organisations n'ont apporté que quelques éléments de réponse très imprécis, ce qui témoigne d'un faible niveau de réflexion sur l'organisation.

Toutefois, il faut retenir que les organisations paysannes sont bien implantées à la base. Elles sont connues et appréciées par la population parce qu'elles sont souvent les seuls organismes d'appui sur place. Dans tous les cas, il existe une volonté parmi les cadres de ces organisations d'apporter un changement aux conditions de vie des populations au niveau local.

Malgré tout, elles ne disposent pas d'un potentiel suffisant pour l'exécution d'interventions dans le cadre des projets/programmes. Même les organisations bénéficiant de subventions manquent de ressources et de capacités humaines, financières et logistiques pour servir de prestataires. Les organisations à la base devraient donc plutôt s'attacher à représenter les bénéficiaires des activités des projets/programmes, plutôt que d'intervenir en tant qu'opérateurs actifs au sein des projets/programmes. Ceci pourrait contribuer à leur autopromotion.

3.2.3 Organisations non gouvernementales

La catégorie des ONG comprend une multitude d'acteurs très hétérogènes. Parmi les ONG analysées dans le cadre de l'étude, on a pu distinguer deux grands types d'ONG : les ONG subventionnées et les ONG non subventionnées. Ces deux groupes peuvent également intégrer plusieurs sous-groupes.

Il faut noter qu'il a été impossible d'élaborer une typologie rigide, un regroupement clair ou une différenciation nette des ONG. Ce qui explique qu'il existe des chevauchements entre les catégories, certaines ONG pouvant être classifiées dans plusieurs groupes en même temps. Les catégories présentées ci-dessous s'attachent donc aux caractéristiques les plus typiques des ONG étudiées.

Les ONG subventionnées

La caractéristique qui différencie ces organisations des autres ONG est qu'elles sont, depuis leur création, financées de 70% à 100% par des bailleurs de fonds internationaux¹⁰. Elles interviennent au moins dans plusieurs provinces du Cameroun. Quatre d'entre elles interviennent également au niveau international, notamment en Afrique Centrale et de l'Ouest. Les actions à distance sont possibles grâce à des antennes locales et un bon équipement logistique.

Parmi ces organisations, deux types sont à distinguer. D'un côté, il y a les ONG qui ont été fondées dans le cadre des lois internationales dans les années 1970 et 1980. Il s'agit donc des organisations les plus vieilles disposant de beaucoup d'expérience. Ce sont de grandes organisations dotées de 30 à 70 employés. Elles offrent une vaste gamme de services et dispensent, entre autre, des formations à d'autres prestataires de services. De l'autre côté il y a les ONG qui ont été constituées à partir de 1990 dans le cadre de la loi sur les associations. Elles interviennent dans un domaine d'intervention bien précis, notamment la micro-finance et la formation en agriculture. Le nombre de leurs employés varie entre six et vingt.

Les organisations suivent des objectifs sociaux. Ils sont clairs et cohérents et guident leurs activités. Les interventions sont suivies et évaluées régulièrement et apparemment d'une façon systématique. Une des structures analysées a indiqué l'introduction récente d'un système de suivi et d'évaluation des résultats. Toutefois, la qualité du suivi et de l'évaluation n'a pas pu être estimée.

Les structures qui bénéficient de subventions sont gérées d'une façon professionnelle. La communication interne est formalisée, de même l'évaluation, l'orientation et la formation du personnel sont effectuées régulièrement et pour l'ensemble des employés. La répartition des tâches aux différents niveaux est claire et il existe des cadres de terrain et des cadres administratifs dans ces organisations.

¹⁰ Bien que les ONG, dites subventionnées, observées dans le cadre de cette étude, reçoivent des subventions depuis leur création, ces moyens ne leur sont pas attribués à long terme. Les organisations doivent au contraire régulièrement prouver aux bailleurs qu'elles sont qualifiées avant de recevoir d'autres subventions.

La plupart des organisations font face au problème de fluctuation de personnel malgré le fait qu'elles investissent beaucoup dans les ressources humaines. Comme pour les bureaux d'études, ceci est dû au fait qu'elles ne peuvent pas offrir suffisamment de perspectives de promotion interne au sein de l'organisation. Par ailleurs, les salaires ont baissé ces dernières années, consécutivement à la réduction des subventions versées par les bailleurs de fonds. Ces organisations ne sont pas très attractives sur un marché de l'emploi faible en personnel qualifié. Pour ces raisons, une des organisations étudiées a perdu onze collaborateurs au cours des deux dernières années, ce qui laisse un sentiment de frustration.

Dans le paysage institutionnel, les ONG subventionnées occupent une place importante, d'une part dans les différents réseaux d'ONG – qui à l'heure actuelle commencent à s'établir – et d'autre part en tant que formateurs et organisations d'appui pour des structures moins fortes. Elles sont également des interlocutrices recherchées par les bailleurs de fonds parce qu'elles connaissent bien le paysage institutionnel et disposent d'une longue expérience de terrain.

Les ONG subventionnées pratiquent l'analyse de leurs forces et de leurs faiblesses et sont ainsi capables de les exprimer de manière précise. Les forces se situent dans des domaines méthodologiques ou techniques bien précis, comme par exemple le développement de leurs propres approches pour certains groupes cibles comme les pygmées. Les ONG interrogées ont mentionné des faiblesses sur le plan financier ainsi que sur le plan méthodologique, notamment le besoin d'introduire un système de suivi et d'évaluation de l'impact de leurs interventions. Les organisations qui ont enregistré une diminution de leurs subventions ont, elles, des faiblesses en ce qui concerne la planification financière à long terme. Ayant commencé tardivement à rechercher de nouveaux fonds, elles ont du licencier un certain nombre d'employés ou, comme il a été expliqué plus haut, baisser les salaires. À terme, cela a des effets négatifs sur la qualité de l'organisation.

À l'exception d'une structure, les ONG subventionnées n'ont pas montré un grand intérêt à être sélectionnées par les projets/programmes pour l'exécution d'activités sur le terrain. La plupart du temps, elles disposent encore de moyens suffisants pour mener à bien leurs propres réalisations. Cependant, la nécessité d'offrir ses services à des commanditaires augmente avec la diminution des subventions.

Elles sont donc des interlocutrices potentielles dans certaines régions où elles sont présentes. On pourrait également les prendre en compte pour former des alliances stratégiques dans des zones et des domaines d'interventions communs ou encore pour fournir d'éventuelles formations à d'autres structures. En tout cas, la qualité des formations offertes par chacune de ces organisations devra être préalablement évaluée.

Les ONG non subventionnées¹¹

La plupart des ONG se trouvent dans cette catégorie très hétérogène. On y retrouve des structures fiables et d'autres qui ne le sont pas du tout. De même, les performances des prestataires varient fortement d'une organisation à l'autre. Les structures ont en commun d'avoir été fondées après 1990. Elles ont le statut légal d'association à l'exception de deux d'entre elles qui disposent du statut d'ONG selon la loi de 1999. Le nombre de leurs employés varie entre trois et 26 employés, la plupart des organisations employant plus de dix personnes.

Elles souhaitent toutes être retenues par les projets/programmes. Elles dépendent en effet essentiellement des bénéfices financiers de leurs prestations. Pour satisfaire les besoins en main d'œuvre résultant de l'obtention d'un marché, elles ont régulièrement recours à un personnel temporaire. L'équipement logistique est généralement insuffisant, sauf si l'organisation a reçu des subventions spécifiques pour ce type d'achats.

On a pu constater que la gestion organisationnelle des ONG non subventionnées est souvent centralisée au niveau d'un ou plusieurs individus qui sont souvent les fondateurs de l'organisation, souvent des anciens cadres de la fonction publique. Ces leaders dirigent seuls l'association et prennent les décisions importantes, par exemple concernant les interventions, les embauches, et les salaires. Ce sont eux qui déterminent le développement de l'organisation. Ils sont indispensables à l'organisation car ils représentent leur moteur et la représentent à l'extérieur. Mais cette forte dépendance de l'organisation vis-à-vis d'une ou de quelques personnes peut mettre en dan-

¹¹ Bien que dans le présent rapport ce groupe d'ONG soit nommé non subventionné, il inclut aussi quelques organisations qui ont reçu des subventions. Mais étant donné qu'il ne s'agit que de subventions ponctuelles très limitées, on les distingue cependant du groupe des « ONG subventionnées ».

ger l'existence de la structure quand cette ou ces personnes la quittent.

A quelques exceptions près la capacité de gestion de ces organisations est encore déficiente. Cela se voit dans l'absence de stratégie clairement définie et dans la tendance à afficher des objectifs trop généraux. Par ailleurs, la gestion du personnel, notamment le recrutement, l'échange d'expériences et l'évaluation des compétences, est peu formalisée au sein de ces structures. L'orientation et la formation des employés ne sont pas budgétisées faute de moyens. Par conséquent, les organisations saisissent toute occasion pour participer aux formations offertes et subventionnées par les bailleurs de fonds ou d'autres organismes d'appui. Ceci, sans même considérer si ces formations sont bénéfiques à leur travail. Ce sont souvent les cadres dirigeants qui participent aux formations et les connaissances ne sont que rarement retransmises au reste du personnel. Ce comportement est en parti dû à leur crainte que les investissements dans les employés ne soient pas rentables, notamment à cause de l'importante fluctuation du personnel. Les chefs de certaines des organisations ont clairement dit qu'ils ne transmettaient pas leurs connaissances aux juniors parce qu'ils craignent que ceux-ci les quittent et fondent leur propre structure concurrente.

Les structures perçoivent surtout leurs atouts au niveau technique et méthodologique et leurs faiblesses au niveau méthodologique, également, et financier. Chaque structure a conscience de ses forces et de ses faiblesses à des degrés différents. Les points forts mentionnés ne sont que très vaguement énoncés.

A l'intérieur des ONG non subventionnées on peut distinguer trois groupes ayant chacun des potentiels différents pour une collaboration avec les projets/programmes. Ces groupes ne peuvent être précisément délimités car ils se chevauchent à différents niveaux. Certaines organisations ne peuvent pas exactement être classées dans l'une ou l'autre catégorie. Cette « typologie » permet quand même de se faire une idée des aspects dont il faudrait tenir compte lors du choix des prestataires.

Groupe 1

Les organisations de ce groupe interviennent dans un ou deux départements et tout au plus dans une province. A l'intérieur de ces zones, elles sont bien reconnues par les populations ce qui se voit dans les demandes continues

de support faites par la population. Ces demandes dépassent les capacités des organisations. Elles montent des projets sur leur propre initiative ou sur celle des bénéficiaires pour lesquels elles recherchent des financements auprès des bailleurs de fonds. Elles disposent de beaucoup d'expérience dans l'accompagnement de groupements à la base. Pour l'exécution de leurs projets, ces structures sont prêtes à accepter des conditions difficiles, notamment de travailler le week-end ou dans des villages enclavés auxquels on ne peut accéder qu'à pied.

Les organisations ne se perçoivent que faiblement en concurrence avec d'autres prestataires. Elles sont généralement disposées à collaborer et à échanger avec d'autres prestataires de services.

Dans le cadre des projets/programmes, ces ONG pourraient exécuter des activités dans leurs zones d'intervention car elles y sont bien implantées.

Groupe 2

Ce groupe se distingue du premier par le fait que les organisations y appartenant ne réalisent que des prestations et ne montent pas leurs propres projets. Elles disent opérer dans de vastes zones d'intervention même si elles n'y ont encore jamais travaillé. Elles sont prêtes à travailler partout où on leur demande. Pour ces organisations, le travail est perçu comme une profession plutôt que comme une vocation. Elles sont méfiantes envers une collaboration avec d'autres prestataires car elles ont peur qu'on leur « vole » leurs marchés ou leurs outils méthodologiques.

Avant de démarrer une collaboration avec ces structures, il faut bien vérifier dans quels domaines et dans quelles zones elles disposent d'expériences.

Groupe 3

Ce groupe comprend les jeunes structures, c'est à dire celles qui n'ont pas plus de deux ou trois ans. Elles disposent généralement de peu de personnel. Celui-ci n'est pas employé à plein temps, faute de financement. Ces structures n'ont réalisé que peu d'opérations et ne disposent, par conséquent, que d'une expérience limitée de travail sur le terrain.

Les projets/programmes ne peuvent pas contractualiser ces structures pour l'exécution des interventions sans courir un risque important quant à

l'atteinte des objectifs fixés. Avant de pouvoir leur confier des marchés, il faudrait investir beaucoup dans ces organisations, tant en formation qu'en accompagnement.

3.2.4 Traits et points faibles communs

A l'exception des organisations spécialisées dans la micro-finance, toutes les organisations rencontrées ont des domaines d'intervention très vastes. Elles interviennent toutes dans l'agriculture mais aussi dans des secteurs comme la santé, l'éducation et l'environnement. A l'intérieur de ces secteurs, les organisations couvrent toute une gamme de prestations comme la vulgarisation, la commercialisation et la transformation de différents produits agricoles, la pisciculture, la gestion d'infrastructures communautaires, la gestion communautaire des forêts, la sensibilisation aux maladies sexuellement transmissibles (MST) – pour ne donner que quelques exemples.

Cette situation s'explique par le fait que la plupart des organisations – soit bureau d'études, soit ONG – sont dépendantes des bailleurs de fonds. Par conséquent, elles adaptent leur offre à la demande de ces derniers. Ainsi, elles diversifient de plus en plus leurs activités pour être retenues pour le plus de marchés possibles, ce qui, évidemment, influence négativement la qualité des prestations. Lors de son enquête, l'équipe a rencontré plusieurs ONG qui travaillaient depuis peu de temps pour un bailleur de fonds sur un projet de sylviculture communautaire sans disposer d'expériences ni de personnel qualifié dans ce domaine.

Les structures analysées – à l'exception des bureaux d'études établis et des ONG qui reçoivent continuellement des subventions – connaissent une situation financière précaire. Elles disposent de moyens limités car elles prévoient leur financement à court terme, c'est à dire seulement jusqu'au prochain marché, ce qui implique des rentrées financières irrégulières. Les organisations ont donc des difficultés à employer un personnel permanent et n'y investissent pas ou très peu. Ceci se traduit par une moins bonne performance ou, en tout cas, par l'impossibilité d'améliorer progressivement leur situation.

Les organisations qui ont, jusqu'à présent, bénéficié de subventions régulières vont connaître des difficultés croissantes car les subventions sont, par nature, de durée limitée. Certains bailleurs de fonds ont en effet déjà commencé à les réduire tandis que d'autres les ont déjà supprimés.

Seules deux organisations – apparemment un bureau d'études et une ONG jouissant de subventions importantes – ont indiqué leur situation financière comme une de leurs forces. Par contre 60% des structures se plaignent d'un manque de moyens ou de problèmes financiers. Les organisations sont donc visiblement conscientes de leurs problèmes financiers. Mais, en règle générale, elles n'en tirent pas les conclusions nécessaires ou, en tous cas, elles ne réagissent que de manière insuffisante et tardive.

Lors des entretiens avec les prestataires, il n'a pas été possible d'obtenir des indications précises quant aux tarifs des prestations. Les structures interrogées ont indiqué que ceux-ci variaient selon le type et la durée de l'intervention. Par ailleurs, le prix de chaque marché serait négocié avec les commanditaires en fonction de leur budget, un budget souvent connu par les prestataires eux-mêmes. Comme les commanditaires n'exigent en général qu'un tarif forfaitaire, il est souvent impossible de connaître le détail des coûts prévisionnels. Il apparaît que certains prestataires ne sont pas en mesure d'évaluer les coûts prévisionnels détaillés des services qu'ils offrent, surtout s'il s'agit de chiffrer les coûts administratifs. D'autres ne semblent pas vouloir donner d'indications afin de ne pas être ultérieurement dépendants des chiffres annoncés.

En tous cas il n'est pas possible de dire quel prestataire offre des prestations chères et lequel travaille à des prix raisonnables. Seuls les bureaux d'études ont indiqué le coût d'intervention en homme/jour et seulement pour les cadres dirigeants. Ces coûts vont de 60.000 à 100.000 FCFA, et, exceptionnellement, jusqu'à 200.000 FCFA.

A l'exception des bureaux d'études et des ONG subventionnées, les objectifs des organisations sont souvent très imprécis et abstraits, par exemple, « la lutte contre la pauvreté ». Même si les activités menées par les organisations s'accordent aux objectifs, ceux-ci ne les guident pas. Souvent, les objectifs paraissent bien trop ambitieux par rapport aux moyens et au personnel disponible.

Pour ces mêmes organisations, la planification stratégique reste dans la plupart des cas extrêmement limitée. En raison de leur situation financière, les organisations pratiquent une planification à court terme qui se limite souvent au niveau opérationnel. Une gestion stratégique du personnel, c'est à dire une gestion qui cible les besoins à long terme de la structure, n'est pas pour-

suivie car l'ONG est occupée à assurer la survie de l'organisation et le revenu des employés.

Plus de la moitié des organisations est consciente de sa faiblesse au niveau de l'orientation stratégique. Mais celles-ci ne font cependant pas suffisamment le lien entre leur manière de procéder, leur offre et leurs capacités de planification déficientes. Les organisations ne contrôlent pas si les objectifs ont été atteints, et si la nature de leurs interventions et le choix de leur cible leur permettent de les atteindre. En clair, elles ne suivent pas les retombées et résultats de leur travail. Ainsi, un grand nombre d'organisations interrogées ont eu du mal à identifier et nommer de réels succès parmi leurs interventions passées. Les succès signalés provenaient plutôt de perceptions subjectives et personnelles que de relevés systématiques sur les points forts et les faiblesses de l'organisation.

Ainsi, l'orientation stratégique des organisations n'étant pas claire pour beaucoup d'entre elles, leur cible reste elle aussi imprécise. Les organisations travaillent avec des individus et/ou avec des groupements à la base mais ne détaillent généralement pas qui est précisément visé. Tant pendant les entretiens que dans les documents, il nous a été impossible de trouver des précisions supplémentaires concernant la taille et la composition des groupes ou la situation socio-économique des individus ciblés. Quelques unes des personnes interrogées ont indiqué qu'elles agissaient en fonction des « réalités du terrain ». Cela signifie qu'elles travaillent avec les personnes qu'elles rencontrent à l'occasion de leurs descentes sur le terrain. Elles ne procèdent pas de manière systématique, n'appliquent aucune méthode ni critères comme par exemple lors d'une analyse de cible.

De même, l'orientation des activités en direction de la promotion des femmes n'est poursuivie que dans très peu d'organisations. Bien qu'un tiers d'entre elles ait intégré l'approche par le « genre » (gender) dans leur système d'objectifs, il apparaît que celle-ci est généralement peu maîtrisée et se réduit au fait de travailler avec des groupes de femmes. Il s'agit plutôt de satisfaire les besoins quotidiens des femmes que d'appuyer leurs intérêts stratégiques ou de soutenir leur participation active aux prises de décisions dans le contexte social où elles se trouvent. Cela se remarque, par exemple, au sein des comités villageois mixtes où les femmes servent souvent d'alibi mais ne participent pas réellement aux prises de décisions ni aux discours. Certaines organisations ont souligné qu'elles avaient souvent des difficultés à amener

les femmes à s'exprimer en présence des hommes, et que cela était dû au fait que le personnel de terrain n'avait pas les compétences adéquates pour les motiver. À cette faiblesse méthodologique s'ajoute le faible pourcentage d'agents de terrain féminins. Les opérateurs privés dans le milieu du développement sont dominés par les hommes. Parmi les 30 structures analysées, seules cinq sont dirigées par des femmes. Elles disposent entre 33% et 75% de personnel de terrain féminin contrairement aux organisations dirigées par des hommes où le pourcentage est – à une exception – au dessous de 20%. Cet aspect joue un rôle important quand se présentent des obstacles socio-culturels à l'accompagnement de groupes de femmes par des hommes. Dans ces conditions, un personnel féminin peu important peut être une entrave importante dans la réalisation de projets de développement équitables et équilibrés.

3.2.5 Attentes des prestataires envers les projets/ programmes

Lors des entretiens avec les prestataires, ceux-ci ont été priés d'exprimer leurs attentes envers les projets/programmes. Celles-ci sont résumées dans les paragraphes suivants.

Les prestataires souhaitent que l'accompagnement de la cible soit pris en compte lors de la planification des projets/programmes. De plus, ils soulignent que l'accompagnement des bénéficiaires pendant la réalisation des interventions planifiées permettrait aux projets/programmes de pérenniser les résultats obtenus. Enfin, les prestataires recommandent aux projets de ne pas limiter leurs interventions au niveau communautaire mais de faire la liaison entre les niveaux micro, méso et macro.

Les prestataires de services aimeraient que la procédure de sélection des sous-traitants soit transparente et objective. Il faudrait également accorder suffisamment de temps aux prestataires pour répondre aux appels d'offre. Les organisations de la Province du Centre situées en dehors de Yaoundé ont exprimé la crainte qu'étant moins connues, elles ne seraient pas prises en compte lors du choix des prestataires.

Les prestataires ont des attentes divergentes en ce qui concerne leur rôle dans une collaboration. Une partie des prestataires se contente d'exécuter les tâches mentionnées dans le cahier des charges des commanditaires. Une

autre partie souhaiterait en revanche qu'on leur laisse la liberté de choisir la manière d'atteindre les objectifs fixés. Enfin, certains prestataires voudraient contribuer à la conception des projets/programmes.

Toutes les structures souhaitent entretenir des relations stables sur le long terme avec les projets/programmes. Les structures qui ne cumulent que peu d'expériences de collaboration avec les commanditaires – comme par exemple les jeunes organisations – envisagent aussi une collaboration comme un apprentissage. Ce sont elles qui espèrent le plus qu'une collaboration leur permettra d'améliorer leurs capacités. Elles craignent néanmoins que les projets/programmes soient trop exigeants à leur égard.

Sur la question du financement des activités, les prestataires de services ont attiré l'attention sur le fait que si l'on exigeait d'eux qu'ils préfinancent les interventions, ils auraient de graves problèmes de trésorerie. De longs délais voir le non respect des délais de paiement ajouteraient à ces problèmes. Si les projets/programmes n'effectuent pas leurs paiements à temps, les prestataires ne seront pas en mesure d'effectuer les interventions comme prévues, entre autres, faute de moyens pour effectuer des déplacements sur le terrain. En fin de compte, ce serait les bénéficiaires qui en souffriraient car la continuité de leur accompagnement ne pourrait pas être garantie. Finalement les prestataires demandent à ce que les coûts administratifs soient inclus dans le paiement de leurs prestations.

3.2.6 Attentes des prestataires envers une bonne prestation de services

Lors de l'atelier organisé avec les prestataires, ceux-ci ont été invités à définir les critères d'une bonne prestation de services dans le domaine du renforcement des capacités pour, par la suite, les comparer avec les attentes des demandeurs de prestations, notamment les populations rurales et les commanditaires ou bailleurs de fonds. L'exercice qui a été effectué en groupes a mené aux résultats résumés ci-dessous.

Les prestataires de services ont mentionné que les interventions devraient être adaptées aux besoins et aux réalités des cibles. C'est à dire qu'il est nécessaire de faire une analyse participative des besoins des populations avant de planifier des interventions, et ceci en prenant en compte les besoins de toutes les catégories sociales, notamment les plus vulnérables. Par ailleurs le

calendrier des bénéficiaires doit être respecté par les prestataires. Les méthodes et outils utilisés doivent être appropriés pour la tâche à effectuer et adaptés aux compétences de la cible.

Les structures d'appui devraient en outre faire participer les bénéficiaires tout au long du processus, de planification jusqu'aux stades du suivi et de l'évaluation, afin que les populations atteignent un degré d'autonomie plus élevé. Pour obtenir des résultats significatifs et durables au niveau des bénéficiaires, un accompagnement de long terme des populations est indispensable.

Finalement, il a été souligné que les intervenants devraient avoir des connaissances du niveau local dans lequel ils évoluent et respecter les délais convenus avec la cible.

3.3 Conclusions

La description de la situation actuelle au Cameroun ainsi que les résultats présentés dans ce dernier chapitre montrent l'ampleur du défi et le grotesque de la situation. Elle se présente de la manière suivante :

Les résultats obtenus montrent qu'il y a un grand besoin de prestataires de services. Ceci est dû, entre autres, au fait que les bailleurs de fonds poursuivent une nouvelle stratégie d'externalisation de l'exécution des activités vers les prestataires de services. Une autre raison qui explique le besoin important de prestataires, c'est que l'Etat a négligé le milieu rural pendant des années. Ce qui a pour conséquence une faible autonomie et par conséquent une certaine dépendance des populations en milieu rural. Ce qui rend la situation grotesque au Cameroun, c'est qu'il y a d'une part, une demande énorme et d'autre part une offre importante. Et en dépit de l'existence de nombreux prestataires de services, la demande n'a pas pu être satisfaite jusqu'à présent.

Les résultats présentés dans ce chapitre aident à expliquer pourquoi l'offre ne peut pas combler la demande. Les bailleurs de fonds se voient confrontés à une nouvelle situation et ne savent pas encore comment choisir le partenaire approprié parmi une telle quantité de prestataires. Pourtant, en ce qui concerne la collaboration, les bailleurs ont des attentes précises envers ces derniers. Mais la plupart des organisations se sont constituées ces dernières

années et, pour différentes raisons, ne dispose pas d'une expérience suffisante dans des domaines bien précis, tout cela laissant présumer le niveau de faible performance des prestataires de services. Ce manque d'expérience des différents acteurs rend la situation difficile pour toutes les parties concernées. Elle implique une surcharge de travail autant que des incertitudes sur les choix à faire pour l'action. Il suffit de se rappeler de la procédure de choix, appliquée jusqu'à présent par le PADC. D'un côté les bailleurs de fonds reçoivent des dossiers volumineux, souffrent de l'absence de critères de sélection et souhaitent disposer d'une procédure de choix simplifiée, efficace, précise et transparente. De l'autre côté les prestataires sont chargés de faire d'imposantes et fastidieuses présentations de leurs organisations pour plaire aux bailleurs.

Les résultats obtenus ne montrent pas seulement les différences entre les attentes des acteurs, ils démontrent aussi à quel point il peut y avoir une communauté d'intérêts. La plupart des prestataires ne veulent pas seulement gagner leur vie. Ils sont aussi disposés à changer les conditions de vies de leur groupe cible ; le groupe cible poursuit le même but ainsi que les bailleurs de fonds, en disant que le plus important c'est le succès du projet et ainsi l'amélioration des conditions de vie en milieu rural.

Pour arriver à ce but, il faudrait supprimer les barrières présentes entre les acteurs et rapprocher les uns des autres. Les recommandations ainsi que la procédure de choix proposées dans les chapitres suivants contribuent à rapprocher le « camp » de la demande à celui de l'offre pour ainsi poser la première pierre d'une collaboration durable entre les différents acteurs concernés.

4 Recommandations générales

En se basant sur les résultats décrits dans le chapitre précédent, des recommandations générales pour les projets/programmes ayant des conséquences pour le choix de prestataires et la collaboration avec ceux-ci, ont été élaborées. A notre avis, elles abordent des aspects essentiels pour le développement d'une stratégie de collaboration avec les prestataires de services ainsi que pour la création d'un secteur d'activités stable et durable au Cameroun.

Echanges entre différents commanditaires

Dans le chapitre précédent, il a été souligné que le niveau d'échanges mutuels entre commanditaires, qui peuvent être des organismes publics, des bailleurs de fonds internationaux ou bien des projets/programmes financés par l'un d'eux, est insuffisant et que les prestataires indiquent souvent des références de travail périmées et peu vérifiables. Compte tenu de ces faits, l'équipe voit un fort potentiel dans la création d'un processus durable de rencontres périodiques qui regrouperaient les commanditaires et les services publics concernés. Ces rencontres serviraient de forum d'échange officiel et transparent sur les expériences faites avec les prestataires de services. Elles permettraient de mieux connaître le secteur des prestataires et d'établir un processus permanent d'évaluation des forces et des faiblesses des organisations. Le choix des prestataires par les projets/programmes et autres acteurs intéressés pourrait en être facilité.

Une banque de données commune, entretenue par un service central accessible à tous les commanditaires adhérents au système, constituerait une aide supplémentaire à la décision. Ceci leur permettrait de conserver et d'augmenter systématiquement leurs connaissances des prestataires de services. Pour que cette banque de données fonctionne dans la durée, il serait bon qu'un service public en assure la gestion et la maintenance. En outre, l'intégration des services publics dans ce projet permettrait de renforcer leur fonction de pilotage et de direction et de les aider à mieux gérer à long terme les demandes des prestataires de services pour des interventions sur le terrain. Par ailleurs, une telle approche permettrait de réduire, au fur et à mesure, la méfiance qui existe entre services publics et prestataires de services.

Un autre avantage des rencontres périodiques entre les commanditaires de projets ou de programmes et les administrations publiques responsables se-

rait la possibilité de pouvoir développer en commun des approches pour le renforcement du secteur des prestataires. On pourrait ainsi contribuer au renforcement des prestataires publics et privés. De tels échanges contribueraient en outre à assurer une meilleure allocation des ressources des commanditaires et pourrait déboucher sur des décisions coordonnées dans les domaines suivants : les formations nécessaires aux prestataires de services, les études à mener pour avoir une connaissance plus approfondie des prestataires, ou encore sur les facteurs influençant la collaboration avec ces derniers comme, par exemple, le niveau des salaires au Cameroun.

Intégration des opérateurs publics

Compte tenu de l'incertitude des services publics quant à leur rôle actuel, il est fortement recommandé de les inciter à assurer un rôle de direction et de pilotage. Les administrations publiques devraient disposer de toutes les informations nécessaires pour assumer leur fonction de structures de contrôle et d'élaboration des politiques nationales de développement rural. Il est donc important de les intégrer au suivi des activités des projets/programmes entreprises sur le terrain, et notamment dans le contrôle des résultats atteints. La DGRDC pourrait, par exemple, participer au suivi des réalisations des micro-projets résultants des planifications villageoises effectuées dans le cadre des projets/programmes. Par ailleurs, les services publics devraient être périodiquement informés de l'état des collaborations entre projets/programmes et prestataires de services de même que de l'évolution des performances de ces derniers et ceci, bien que le suivi des prestataires de services ne soit pas de leur ressort.

Il faudrait également faire participer des agents des services publics aux formations méthodologiques dispensées aux prestataires, notamment les formations qui concernent les planifications villageoises et/ou communales et le suivi et l'évaluation des résultats. Cela leur permettrait d'appliquer ces méthodes, d'établir des contacts avec des prestataires de services et ainsi, de mieux connaître leurs approches. Une telle démarche faciliterait le contact entre les différentes structures. Elle contribuerait à long terme au développement d'une collaboration entre les structures publiques et privées. Elle permettrait d'établir un secteur stable de la prestation de services, capable de répondre aux problèmes du milieu rural.

Accompagnement des populations

Les faibles capacités de la cible et son mécontentement face aux interventions ponctuelles effectuées par différentes structures nous amènent à proposer que – après la planification villageoise – les villageois soient accompagnés par un prestataire de services sur le moyen ou long terme. En fonction de ses compétences, la population devrait être accompagnée dans la réalisation des activités sur une période de un à trois ans. L'intensité de cet accompagnement devrait être forte au début puis diminuer, proportionnellement à l'accroissement de l'autonomie villageoise. L'accompagnement devrait être pris en charge par une seule organisation afin d'éviter que la population soit confrontée à des approches de travail différentes et pour qu'une relation de confiance puisse s'établir entre la cible et le prestataire.

Il est recommandé de développer un suivi étroit des activités des prestataires sur le terrain. D'un côté, ce suivi permettra d'assurer la qualité des accompagnements. De l'autre côté, on évitera que les prestataires puissent manipuler la population, c'est à dire qu'ils amènent la cible à planifier des activités qui correspondent à leurs intérêts de prestataires et non aux siens (pour les détails du suivi proposé, voir chapitre 5.2).

Choix des prestataires par les projets/programmes

Compte tenu des faibles performances de nombreux prestataires de services au Cameroun, ceux-ci devraient faire l'objet d'un examen conséquent avant d'être choisis comme exécutants des projets/programmes. La prise en compte de tous les critères d'évaluation suppose des capacités que l'on ne peut, pour le moment, exiger des populations rurales. Par conséquent, il est recommandé que ce soit les projets/programmes qui choisissent les prestataires pour les bénéficiaires. A l'heure actuelle, il faudrait encore accompagner les populations de manière intensive et pendant plusieurs années, jusqu'à ce qu'elles soient capables de choisir elles-mêmes les organismes d'appui. Ceci, d'autant plus que les villageois ne connaissent souvent pas ou peu de prestataires de services.

Il est cependant recommandé d'organiser des discussions entre les projets/programmes et les bénéficiaires sur la qualité des prestations fournies au cours de l'accompagnement. Ainsi les villageois pourraient, au fur et à mesure, améliorer leur capacité à analyser les prestataires de services. Par ail-

leurs, un tel suivi permettrait aux projets d'adapter leurs approches et de mieux connaître les besoins des bénéficiaires afin, d'une part de pouvoir modifier ou plutôt améliorer les critères de sélection des prestataires et d'autre part de mieux orienter les prestataires de services dans la réalisation des activités sur le terrain (pour les détails du suivi, voir chapitre 5.2).

Contractualisation d'un nombre restreint de prestataires

Différents facteurs amènent l'équipe à recommander fortement aux projets/programmes de contractualiser un nombre restreint de prestataires de services. Du côté des projets/programmes, la contractualisation d'un nombre restreint de prestataires de services correspond au niveau limité de leurs ressources. Etant donné que toutes les organisations contractualisées devront se soumettre à un système de suivi et d'évaluation intensifs qui assurera la qualité des performances et permettra d'optimiser les résultats obtenus, les projets/programmes ne seront en mesure d'effectuer ce suivi que pour un petit nombre d'organisations.

L'appel à un nombre réduit de prestataires de services implique que plusieurs marchés seront attribués à une même organisation. Toutefois, le nombre de missions confiées à un prestataire devrait être limité en fonction de l'importance de l'intervention. Ceci devrait garantir le fait que le prestataire ne soit pas submergé de marchés. En ce qui concerne la planification villageoise, il est par exemple conseillé de confier environ six planifications par an à un prestataire. Ainsi, les organismes pourront travailler à un niveau de qualité constant. Ceci garantira également le maintien d'un climat de concurrence entre les structures retenues.

Pour assurer à long terme le succès des projets/programmes, il est nécessaire de créer avec le temps une « réserve » de bons prestataires de services auxquels les projets/programmes pourront faire appel. Il est recommandé de renouveler les contrats des organisations qui comptent des coopérations réussies des projets. Toutefois, la durée des contrats signés devrait toujours être limitée afin de garantir la possibilité de terminer la collaboration si la qualité des prestations stagne ou se détériore (pour les possibilités d'évaluer les organisations voir le chapitre suivant).

Par ailleurs, un choix réduit de prestataires de services limiterait le nombre des organisations qui interviennent au niveau villageois. Cela permettrait aux

cibles de s'adapter à quelques prestataires précis et de bâtir avec eux une relation de confiance.

L'attribution de plusieurs marchés à un même prestataire offrirait aux prestataires de services la possibilité de faire des expériences dans plusieurs villages à la fois et, ainsi, d'améliorer leurs capacités à s'adapter aux réalités du terrain. Confier plusieurs missions à une structure dans la même année, permettrait à celle-ci de stabiliser sa base financière et d'améliorer sa planification stratégique en matière de gestion du personnel et de finances.

Pour y parvenir, une des conditions préalables est de rémunérer le travail des prestataires de telle sorte que ceux-ci puissent non seulement effectuer leur mission, mais aussi couvrir leurs frais de fonctionnement, une condition attendue par les prestataires de services interrogés. Ainsi, les commanditaires devraient prévoir une certaine marge financière pour les coûts administratifs lors du paiement des structures. Cette marge sera d'autant plus facile à calculer que les devis financiers présentés par les prestataires de services seront précis (pour une proposition détaillée voir chapitre 5.1.1).

Un prestataire de services capable d'assurer et de maintenir le niveau de qualification de son personnel, et par ailleurs de se spécialiser dans un nombre restreint de domaines, ne devrait plus gaspiller son énergie dans la recherche de nouveaux marchés. A moyen ou long terme, cette approche contribuerait à une diversification des offres des différents prestataires, à un renforcement des organisations et ainsi à une stabilisation du paysage de l'offre de services.

Formation pour les prestataires contractualisés

En général, les besoins en formation des prestataires de services sont grands. Cela s'explique, entre autres, par la gamme très vaste des prestations proposées de la plupart des organisations, mais aussi par le manque de moyens ou de volonté d'assurer une formation adéquate au personnel de terrain. Compte tenu des faiblesses, surtout méthodologiques, qui pourraient mettre en cause la qualité des prestations, il est recommandé de prévoir des budgets de formation dans le cadre des projets/programmes. Le suivi des prestataires indiquera les domaines des formations nécessaires.

Il faut rappeler que ce sont souvent les cadres dirigeants des organisations qui profitent des formations et que les connaissances obtenues ne sont, dans

bien des cas, pas transmises au personnel de terrain, bien que celui-ci soit en fin de compte le garant d'un travail réussi. Pour cette raison, les projets/programmes devraient s'assurer que le personnel de terrain participe aux formations.

Comme le précédent chapitre l'a montré, un grand nombre de prestataires de services a des faiblesses dans le suivi et l'évaluation des interventions et des résultats ainsi que dans l'approche par le « genre » (gender). Ceux-ci représentent ainsi des thèmes de formation potentiels. Il est recommandé aux projets/programmes d'inciter les structures les mieux instruites sur ces sujets à organiser des « formations de formateurs ». Ceci afin de juger leur capacité réelle de formation et les effets des formations sur le terrain. Cependant, si les capacités des formateurs disponibles au Cameroun sont insuffisantes, il est recommandé de lancer un appel d'offre au niveau international en choisissant les structures selon la procédure proposée pour le choix des prestataires (voir chapitre 5.1). Par ailleurs, il faudrait consulter les bailleurs de fonds et les commanditaires qui disposent d'expériences avec des structures offrant ce type de formations.

Pour former les organismes d'appui, on se sert actuellement souvent du système de « formation en cascades ». Ce système, où l'employé d'une organisation est formé pour ensuite former ses collègues, présente le risque d'une perte importante d'informations et de savoir-faire. La qualité du transfert des connaissances dépend de trop nombreux facteurs : de la qualité de la formation elle-même, du contenu et des méthodes enseignées aux participants ainsi que des capacités de formation et de la volonté des participants à transmettre le message. Pour garantir la qualité des formations des prestataires, il est donc recommandé d'adopter un système de « formation de formateurs », notamment dans le domaine de la planification participative dans lequel, jusqu'à présent, peu de prestataires camerounais possèdent une expérience.

Dans le cadre d'un système de « formation de formateurs », il faudrait d'abord identifier les participants aptes à former d'autres personnes avant de former ces premiers. En ce qui concerne la formation elle-même, celle-ci devrait également transmettre des connaissances sur les méthodes de transfert de savoir-faire. La possibilité de recourir à plusieurs formateurs dans des domaines spécifiques permettrait par la suite aux projets/programmes d'assurer une bonne qualité de formation et d'optimiser les résultats sur le terrain.

Une fois que les projets/programmes disposeront de prestataires ayant déjà fait preuve de leurs compétences sur le terrain, ceux-ci pourraient être évalués en fonction de leur capacité à devenir des organismes de formation pour de nouvelles structures. Un tel système pourrait s'imaginer sous la forme d'un « on-the-job-training » et permettrait surtout aux jeunes structures ne disposant pas de beaucoup d'expériences d'apprendre et d'améliorer leurs capacités méthodologiques. Une telle formation serait particulièrement intéressante dans le domaine de la planification villageoise et communale et du suivi et de l'évaluation de leurs activités.

Renforcement institutionnel des prestataires

Au-delà d'un appui au niveau des formations techniques et méthodologiques, les capacités d'organisation d'un grand nombre de prestataires ont besoin d'être renforcées afin de pallier à leurs faiblesses structurelles. Les projets/programmes ne devraient, cependant, faire parvenir un tel appui qu'aux prestataires qui ont déjà prouvé leurs bonnes performances et qui en ont besoin pour se stabiliser.

Faire appel à un nombre restreint de prestataires et mettre en place un suivi intensif pourrait permettre le développement progressif d'une relation de confiance entre le prestataire et le commanditaire, l'ensemble favorisant des discussions sur le fonctionnement interne du prestataire. Cette relation de confiance permettrait par la suite de lancer une analyse organisationnelle participative dont les résultats pourraient contribuer à l'évolution de la structure en tant que telle, de même qu'à l'aider à être plus compétitive sur le marché des prestations. En fin de compte, l'amélioration de la gestion interne contribuerait aussi à augmenter la qualité de la prestation, notamment une meilleure exécution des interventions dans le cadre des projets/programmes. Compte tenu du fait qu'actuellement la gestion organisationnelle au sein de la majorité des structures reste faible dans beaucoup de domaines, il serait opportun de se fixer des objectifs réalistes et bien ciblés pour un appui régulier.

5 Procédure de choix et suivi des prestataires

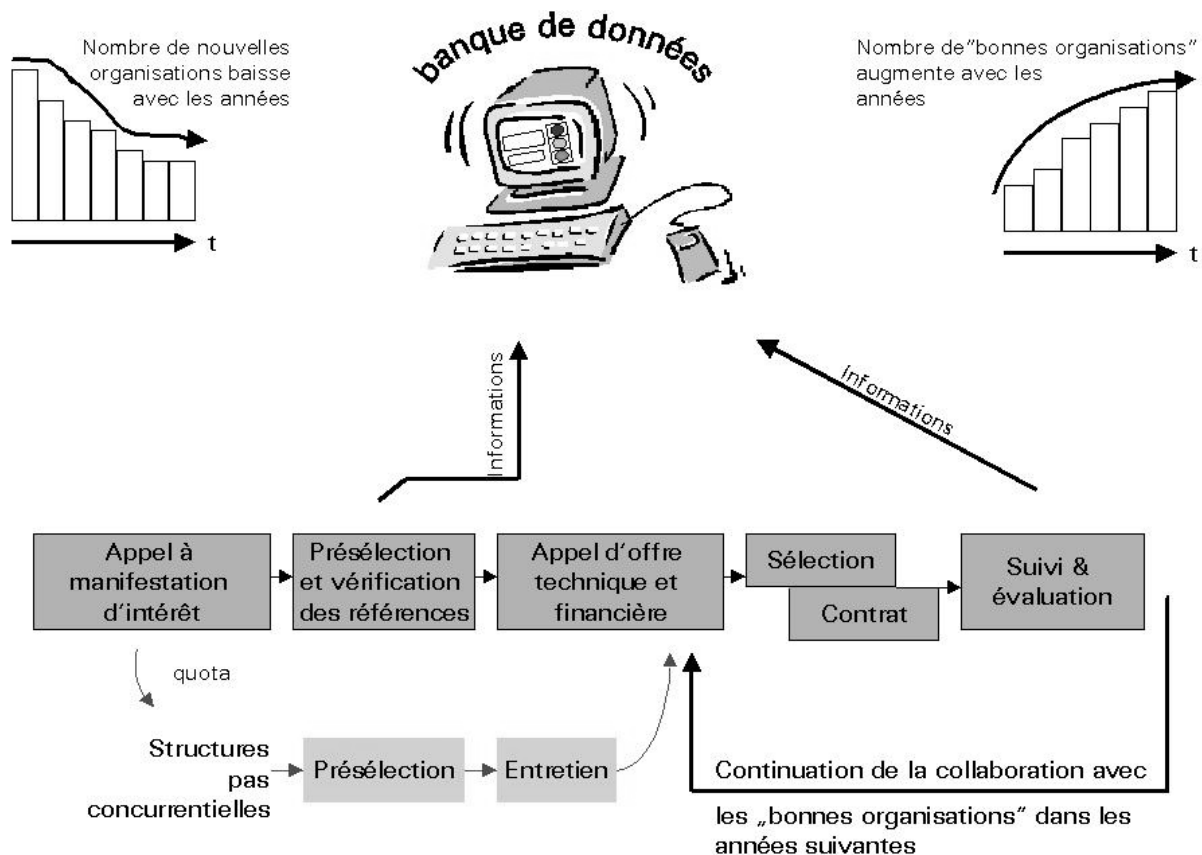
Etant donné que la qualité des prestations ne peut être constatée que lors de la réalisation des activités sur le terrain, les projets/programmes courent le risque de choisir un prestataire incapable d'atteindre la qualité demandée. Pour réduire ce risque, le présent chapitre propose une procédure de choix des prestataires qui peut être adaptée selon les besoins des commanditaires de l'étude.

5.1 Procédure de choix

La procédure de sélection occupe un rôle important dans la mise en place des projets. Elle devrait garantir la possibilité de choisir parmi une multitude de structures, celles qui conviennent le mieux aux exigences des projets. En outre, elle devrait permettre de réduire dès le début le nombre élevé des candidats. La procédure proposée repose sur des procédés employés lors de l'adjudication de marchés de travaux publics. Elle compte plusieurs étapes dans lesquelles seront appliqués différents critères de choix assez stricts. Ceux-ci prennent en considération les résultats de l'étude, les expériences existantes dans le choix des prestataires par les commanditaires ainsi que les recommandations générales du chapitre précédent. Avec ses étapes successives, le processus proposé peut, certes, sembler rigide, mais celui-ci peut être adapté en fonction de l'évolution des conditions générales et des besoins de chaque commanditaire.

Comme le montre le graphique ci-dessous les étapes déterminant la sélection ou le refus d'une organisation sont l'évaluation de la manifestation d'intérêt, l'évaluation des offres techniques et financières et, après avoir signé un contrat pour une période limitée, le suivi des services fournis par le prestataire. Avant de décrire plus en détails ces éléments clés de la procédure, l'ensemble du processus sera brièvement présenté.

Graphique 4 : Procédure de choix des prestataires



L'évaluation de la manifestation d'intérêt sert à effectuer une présélection rigoureuse. Elle est réalisée en deux étapes successives. Dans un premier temps, des critères stricts (voir chapitre 5.1.1) permettent de retenir les organisations les plus qualifiées pour l'intervention. Dans un deuxième temps, on vérifie les références avancées par les organisations retenues. L'évaluation de la manifestation d'intérêt permet ainsi de réduire considérablement le nombre des candidats.

Les structures présélectionnées sont invitées à soumettre leurs offres techniques et financières pour la réalisation du travail en question. Suite à la demande de plusieurs structures, et pour assurer la qualité des offres déposées, il est recommandé d'accorder aux organisations au moins trois semaines pour répondre aux appels. Un tel délai permettra aux prestataires de regrouper les documents requis et de les déposer à temps auprès du commanditaire. En fonction du type de service que les projets/programmes attendent des prestataires, les organisations ayant soumis les meilleures offres obtiendront le contrat.

Après la signature du contrat et pendant la collaboration, toutes les organisations rentrent dans un système de suivi et d'évaluation qui prend en compte une série de facteurs. L'ensemble de ces éléments d'évaluation permet d'apprécier les performances des prestataires de services. Le résultat de l'évaluation influe à son tour sur la contractualisation future des prestataires.

Toutes les informations collectées lors de la manifestation d'intérêt, de l'appel d'offre, du suivi et de l'évaluation concernant une organisation sous contrat, sont saisies dans une banque de données. Au fil du temps, celle-ci devient une source d'informations de plus en plus importante pour la sélection des organisations. En effet, le nombre de prestataires de services enregistrés dans la banque et ayant prouvé leurs capacités dans un certain domaine, ne cessera d'augmenter (pour une description détaillée de la banque de donnée, voir chapitre 5.3).

Dans le cas d'une sélection ultérieure, les structures déjà testées ne doivent plus être soumises à toutes les étapes de la procédure. Elles peuvent être directement invitées à déposer une nouvelle offre pour une tâche similaire. Cependant, au cas où il s'agit d'une tâche que le prestataire n'a pas encore réalisée dans le cadre des projets/programmes, celui-ci doit suivre le processus entier à partir de la phase de la manifestation d'intérêt. Il devra donc s'imposer face aux autres candidats dans la présélection avant de pouvoir soumettre son offre.

A l'avenir, la nécessité de lancer des manifestations d'intérêt pour de nouvelles organisations devrait aller en diminuant. Mais comme il y aura toujours des organisations qui échoueront au niveau de la phase de suivi et d'évaluation ou qui ne seront plus disponibles pour une intervention supplémentaire, les projets/programmes auront toujours la possibilité de choisir de nouvelles structures.

Par ailleurs les projets auront la possibilité de déterminer un quota pour les structures qui ne sont pas concurrentielles sur le marché des prestations, notamment les jeunes structures et les petites organisations locales. Pour qu'elles puissent suivre la procédure de choix, elles devront être jugées séparément lors de la présélection. Comme il faut beaucoup investir dans les organisations jeunes et peu expérimentées, leur fiabilité et leur potentiel devront être évalués avant même que l'on fasse appel à elles. A cet effet, il est recommandé d'intégrer une étape additionnelle dans la procédure. Cette

étape offrira l'occasion de mener un entretien avec les structures afin de mieux les connaître avant d'y investir. Le guide d'entretien à appliquer (voir annexe 2) est très détaillé. Il est là pour répondre aux exigences multiples des projets/programmes. Il peut être adapté selon les besoins.

L'entretien permet de collecter des informations sur les capacités des prestataires de services, sur leurs ressources et notamment sur leur gestion organisationnelle. Les résultats qualitatifs de cet entretien, combinés avec des observations recueillies lors de l'entretien, permettent de réfléchir sur l'ensemble de l'organisation et de mieux juger les principales caractéristiques de l'organisation. Par cette procédure, il est finalement possible d'avoir une première impression d'ensemble, même si celle-ci reste subjective comme l'a démontré l'expérience de l'équipe lors de la phase empirique de l'étude. Bien entendu l'entretien n'empêche pas de se tromper, mais il réduit notablement les risques d'investir des ressources dans une organisation sans potentiel.

Les prestataires de services qui n'ont pas donné satisfaction aux projets/programmes lors d'une intervention sont signalés dans la banque de données et ne peuvent pas recevoir de missions dans ce domaine pour une durée de deux ans. Néanmoins, ils peuvent être retenus pour accomplir des tâches dans d'autres domaines d'intervention. En cas d'infractions graves, de non-respect du contrat ou d'activités frauduleuses, les organisations coupables seront mises à l'index dans la banque de données. Elles ne seront plus prises en compte pour aucun marché.

5.1.1 Manifestation d'intérêt

Le procédé proposé pour la manifestation d'intérêt se base sur l'utilisation d'un formulaire standardisé de quelques pages qui doit être rempli par les prestataires de services (voir annexe 3a). En acceptant que les informations fournies soient reportées dans la fiche cette procédure permet une évaluation facile et rapide et aide à déterminer si un prestataire de services est approprié pour effectuer une tâche ou non. Cette procédure est considérée comme nécessaire car l'expérience montre que de nombreuses organisations envoient des gros dossiers, ce qui signifie que les projets doivent passer beaucoup de temps à dépouiller ceux-ci pour en tirer les informations importantes. Lors de l'avis d'appel à manifestation d'intérêt, il est donc recommandé d'attirer l'attention des candidats sur le fait qu'il ne sert à rien d'envoyer un dossier ou une présentation générale de l'organisation, puisque rien que le

formulaire est accepté pour l'évaluation.

La fiche de candidature regroupe les différentes informations à collecter. Elle fournit aux projets/programmes des informations générales sur le prestataire de services et sur les équipes proposées, ces dernières étant décisives pour le choix d'une organisation. En plus la fiche comprend les références de commanditaires antécédents du prestataire de services, soit sur un membre individuel de son personnel, soit sur l'ensemble de l'organisation, qui seront vérifiées lors de la présélection. Pour cette raison les prestataires de services doivent indiquer le nom et le numéro de téléphone des personnes de références dans le formulaire. Tout ceci pour éviter que les organisations indiquent des références trop anciennes qui ne sont plus vérifiables.

Les informations décrites ci-dessous sont évaluées et déterminent quelles structures seront présélectionnées :

- La composition de l'équipe proposée pour la réalisation du travail (pluridisciplinarité, âge, sexe) ;
- Les réalisations effectuées par les membres de l'équipe proposée qui ont été couronnées de succès dans les deux dernières années dans le domaine demandé ;
- Les connaissances locales des membres de l'équipe proposée ;
- La maîtrise de la langue locale par les membres de l'équipe proposée ;
- Les projets effectués conjointement avec d'autres prestataires de services par les membres de l'équipe proposée ;
- Le pourcentage de femmes parmi le personnel technique au sein de l'organisation ainsi que la prise en compte des femmes et leur encouragement au cours des réalisations de l'organisation.

Compte tenu du fait que la réussite d'un travail dépend fortement des personnes qui l'effectuent, la plupart des critères évalués se réfèrent au personnel exécutant, notamment à l'ensemble de l'équipe et à ses membres individuels. Pour pouvoir répondre le mieux possible aux besoins des groupes cibles hétérogènes et pour pouvoir faire des études du milieu physique ainsi que du milieu humain, il faut que l'équipe soit pluridisciplinaire. En outre, il est nécessaire qu'au moins une femme fasse partie de l'équipe pour que les besoins des femmes soient pris en considération et pour franchir

d'éventuelles restrictions d'accès aux femmes. L'équipe devrait également être composée de personnes d'âges différents pour tenir compte des besoins des différents groupes d'âge. Il est recommandé de faire des sondages auprès des membres des équipes proposées afin de s'assurer qu'ils sont bien au courant de leurs rôles dans l'équipe et donc d'être sûr que le travail va être effectué par l'équipe indiquée.

La connaissance du milieu et la maîtrise de la langue locale ainsi que les expériences de travail dans le domaine demandé ont une forte influence sur la communication avec la cible et par conséquent sur la bonne exécution du travail. Par ailleurs, les projets menés conjointement entre les membres de l'équipe et d'autres organisations peuvent déterminer la réussite des activités réalisées. La collaboration avec d'autres prestataires est notamment nécessaire dans le cadre de la planification villageoise. L'équipe qui facilite l'élaboration d'un plan villageois devrait être en mesure et avoir la volonté de contacter d'autres prestataires de services si ses propres capacités ne suffisent pas pour garantir le succès du travail.

Les deux derniers critères concernent la prise en compte de l'aspect genre au niveau méso et micro. C'est à dire qu'il faut d'une part analyser le personnel de l'organisation et d'autre part l'application de l'approche genre sur le terrain. Le pourcentage de femmes parmi le personnel technique indique comment l'aspect genre est respecté à l'intérieur de l'organisation et quelle importance l'organisation accorde aux femmes. Comme les projets/programmes visent un développement équitable et équilibré des deux sexes, la prise en compte de la situation des hommes et des femmes ainsi que de la maîtrise de l'approche genre jouent un rôle important dans le choix des prestataires de services. Les informations recensées permettent ainsi de juger les capacités relatives à l'approche genre de l'organisation en question.

Encadré 4 : Exigences envers le choix des prestataires réalisant des planifications villageoises

La planification villageoise est un élément principal du PADC ainsi que du nouveau programme de la GTZ. La qualité d'une planification villageoise dépend de la capacité des organisations à déterminer précisément des activités tout à la fois réalisables et réellement importantes pour le village et les populations. Pour cela il faut de bons médiateurs au sein des équipes de planification. En outre, il est indispensable que les équipes de planification sachent quels micro-projets sont réalisables dans le cadre des projets/programmes et connaissent les coûts approximatifs de la réalisation des micro-projets. Ceci afin de ne pas créer de fausses attentes dans la population.

La planification et, par la suite, l'accompagnement de la cible comprennent l'appui à la création des comités de développement villageois (CDV). Etant donné que l'équipe de planification réalise aussi l'accompagnement, elle ne peut estimer les capacités des villageois avant d'avoir travaillé avec eux. En conséquence de quoi, les équipes devraient élaborer, lors de l'appel d'offre, un plan d'accompagnement uniquement destiné à la première phase de l'accompagnement. C'est à dire jusqu'à l'élaboration d'un plan d'opération par le CDV. La proposition pour un accompagnement de long terme n'est soumise qu'après avoir pu se faire une idée plus exacte des capacités des comités.

Compte tenu des besoins différents de chaque village ainsi que des compétences variables des CDV, les micro-projets planifiés et les propositions pour l'accompagnement soumises par le prestataire devraient être différents d'un village à l'autre. Si cela n'est pas le cas, le commanditaire devrait se méfier et vérifier la manière dont le prestataire a préparé son action. Il faudrait voir si ce dernier a vraiment pris en compte les besoins spécifiques de la cible ou si il a reproduit son propre modèle de planification dans chaque village.

Les commanditaires devraient prendre en compte les expériences des villageois pour sélectionner les prestataires de services. Pour cette raison, il est indispensable que les équipes de planification mentionnent, lors de la planification villageoise, le nom des prestataires de services avec lesquels les villageois ont déjà fait des expériences. Ceci peut aider à décider s'il est opportun d'initier une collaboration avec ceux-ci.

Comme chaque critère n'a pas la même importance un système de pondération a été élaboré pour l'évaluation de la manifestation d'intérêt. Le nombre

d'activités réalisées par les membres de l'équipe est le critère le plus important car la qualité du travail est en corrélation directe avec l'expérience accumulée par l'équipe. Ce critère est suivi par le critère relatif à la composition de l'équipe. Ensemble ces deux critères représentent 60% des points à atteindre. Ainsi il est presque impossible de passer avec succès l'étape de la manifestation d'intérêt sans avoir démontré des qualifications dans ces deux domaines. Les 40% restants sont déterminés par les critères connaissances locales, maîtrise de la langue locale et maîtrise de l'approche genre ainsi que expérience de collaboration. Toutefois, l'évaluation n'est pas rigoureuse. Au cas où quelques aspects sont considérés moins importants, il est possible de modifier le système de pondération selon les expériences faites entre-temps.

L'évaluation des manifestations d'intérêts est faite à l'aide d'une grille d'analyse (voir annexe 3b). A l'aide d'un barème allant de un à quatre points (« un » est la notation la plus mauvaise et « quatre » la meilleure), la grille permet d'évaluer les informations obtenues. Celles-ci sont classées selon des critères qualitatifs auxquels correspond une note, ce qui permet de réaliser l'évaluation d'une manière assez objective. Les points obtenus sont multipliés par des facteurs pondérateurs, correspondant à l'importance de chaque critère. La somme des points obtenus est ensuite faite pour chaque critère. Celle-ci peut atteindre un maximum de 100 points.

Pour rendre l'évaluation de la manifestation d'intérêt plus objective, elle devra être réalisée par une commission composée de trois personnes. Chaque membre de la commission fera d'abord une évaluation personnelle. Les résultats de ces évaluations seront alors comparés, ce qui permettra de calculer la valeur moyenne des trois évaluations. Au cas où il y aurait de fortes divergences d'opinion entre les membres de la commission, les causes de ces divergences devront être analysées et discutées jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé. Une liste des candidats sélectionnés pourra alors être établie (voir annexes 3c et 3d).

5.1.2 Appel d'offre

Les candidats sélectionnés lors de l'évaluation de la manifestation d'intérêt et ceux choisis dans la banque de données sont invités par appel d'offre restreint à déposer leurs offres techniques et financières. L'évaluation de ces offres se déroule en deux étapes. Dans un premier temps, il y a une prise de connaissance et une évaluation des offres techniques ainsi que l'élaboration

d'une liste de candidats « favoris ». Dans un second temps, on étudie les offres financières des candidats retenus lors de l'évaluation de l'offre technique.

Si la composition de l'équipe proposée dans l'offre technique diffère de celle proposée lors de la manifestation d'intérêt, le prestataire de services doit prouver que l'équipe ou la personne remplaçantes disposent de qualifications équivalentes. Il faut veiller à ce que de tels changements ne déséquilibrent pas la composition de l'équipe et respectent les rapports établis sur les critères du sexe, de l'âge et de la pluridisciplinarité. Les originaux des curriculum vitae des membres de l'équipe doivent être à jour et signés par ces derniers. Dans l'offre technique, le rôle de chacun des membres et leur répartition par activité doivent ressortir clairement et être justifiés. Il revient au projet de décider si la répartition des tâches paraît raisonnable. L'offre technique doit donc être détaillée et précise.

Toutes les activités doivent être décrites en détail. S'il s'agit d'une offre pour la planification villageoise, elle doit aussi comporter une offre concernant l'accompagnement envisagé par l'équipe de planification. C'est au projet de décider si la manière dont le prestataire organise et planifie l'intervention est réaliste, si les actions envisagées sont réalisables avec le nombre d'intervenants proposés et dans les délais prévus.

Pour l'offre financière, le candidat doit remplir une fiche standardisée (voir annexe 4). Celle-ci offre une vision transparente de la composition des coûts des prestations de chaque prestataire de services. Elle constitue une base pour négocier le devis détaillé présenté par celui-ci. Pour les projets/programmes, elle représente également un outil d'aide à la décision qui permet de mieux calculer les budgets des années à venir. A moyen et long terme, une comparaison des coûts des différents prestataires sera possible. Le prestataire est aussi obligé de réfléchir sur les coûts administratifs induits par les activités sur le terrain. En fin de compte, toute cette procédure permet aux projets/programmes d'éviter de recevoir des propositions globales et non détaillées et dont on ne peut tirer de conclusions.

5.2 Suivi et évaluation

Le suivi des prestataires, décrit ci-dessous, est la dernière étape à franchir dans la procédure recommandée. Cette étape est indispensable car il est quasiment impossible pour les projets/programmes d'évaluer la qualité des prestations avant d'avoir signé un contrat. Et ceci, en dépit du fait que des critères de sélection stricts aient déjà été appliqués lors de l'évaluation de la manifestation d'intérêt et des offres techniques et financières. Etant donné que la réalisation des objectifs définis par les projets dépend entièrement de la qualité des interventions sur le terrain, il est essentiel de suivre les performances du prestataire, c'est à dire le niveau d'avancement des actions engagées et l'amélioration des conditions de vie sur le terrain.

Le suivi et l'évaluation dans le cadre des projets/programmes devraient servir deux objectifs :

- surveiller le niveau de qualité du travail des prestataires de services et la progression des activités dans les villages en les adaptant selon les besoins, et
- évaluer les effets des actions dans les villages, c'est à dire les progrès enregistrés dans l'amélioration des conditions de vie.

La mise en place d'un suivi des actions sortant du cadre de la présente étude, les recommandations présentées ci-dessous se réfèrent en principe au suivi des capacités et performances des prestataires. Toutefois, il sera également possible d'en tirer des leçons sur le suivi de l'avancement des activités sur le terrain et ainsi sur les progrès réalisés pour atteindre des résultats réels.

5.2.1 Intérêts des différentes parties prenantes

Les approches participatives en matière de réalisation des projets/programmes exigent aussi une approche participative et intégrative pour leur dispositif de suivi et d'évaluation. Il faut donc intégrer toutes les acteurs en présence : les projets/programmes, les services publics, les différents prestataires et la population. Dans une procédure de suivi, chaque groupe d'acteurs agit en fonction de ses intérêts. Dans le cadre d'un atelier commun, on devra donc clarifier et identifier préalablement ces intérêts. On peut

supposer que les différentes parties nommées ont les intérêts décrits ci-dessous.

Projets/programmes

Le dispositif de suivi et d'évaluation servirait de base aux projets/programmes pour optimiser leurs activités et pour obtenir des résultats tangibles sur le terrain. Les raisons et avantages qu'il y a à effectuer un travail de suivi et d'évaluation sont énoncés ci-dessous.

Il permettrait d'étudier et d'améliorer les performances des prestataires de services et ainsi de parvenir à réaliser les objectifs fixés par les projets/programmes. On pourrait en tirer des conclusions sur le sujet des formations à dispenser aux prestataires de services et l'on disposerait d'une base permettant la coordination des actions de plusieurs prestataires de services, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des approches et le développement d'une stratégie commune.

Une documentation systématique du suivi des prestataires de services permettrait aux projets/programmes d'échanger avec d'autres commanditaires des informations sur la qualité des prestations fournies. Elle servirait de référence et permettrait aux autres commanditaires de connaître les forces et les faiblesses des organisations qu'ils désirent solliciter. La documentation et l'échange mutuel contribueraient à réguler plus efficacement le développement du secteur des prestations de services et à générer de nouvelles idées pour renforcer les capacités des organismes d'appui.

En dehors de ces deux aspects qui sont directement liés au bon fonctionnement des projets/programmes, le suivi permettrait également de capitaliser des enseignements généraux sur la contractualisation des prestataires de services. A terme, cela pourrait servir de base pour élaborer une stratégie de collaboration entre organismes publics et structures privées. Par ailleurs, la capitalisation des expériences faites dans le cadre des projets/programmes pourrait alimenter le débat international sur la contractualisation des prestataires de services et le développement de stratégies de collaboration à long terme.

L'intégration des organismes publics, c'est à dire des structures pérennes, dans le dispositif de suivi et d'évaluation permettrait de conserver les résultats du suivi. Cela contribuerait en outre à renforcer le savoir-faire des orga-

nismes publics dans leur fonction de direction et de pilotage et ainsi à stabiliser l'ensemble du secteur, public comme privé.

Prestataires de services

Compte tenu de leurs faiblesses méthodologiques et de leurs buts sociaux, les prestataires de services pourraient tirer du système de suivi et d'évaluation les avantages suivants. Tout d'abord, ils profiteraient du processus de suivi pour contrôler et améliorer leurs performances sur le terrain, ce qui profiterait à la population.

Ils pourraient également bénéficier d'un renforcement de leurs capacités, notamment dans le domaine du suivi des activités et de l'impact de leur action. Les exigences du mode de suivi choisi ici, les forceraient plus systématiquement à mieux documenter leurs activités et à prendre conscience de leurs succès et de leurs échecs. Dans le cadre de l'étude, on a pu constater que très souvent les prestataires n'évaluaient pas systématiquement les actions et leurs impacts et qu'ils n'en avaient qu'une vision floue. Un suivi convenable de leurs activités et des effets atteints sur le terrain leur permettrait d'identifier leurs lacunes méthodologiques et techniques, et ainsi d'améliorer les performances de leur personnel. Une telle approche contribuerait donc au renforcement des prestataires de services et au renforcement de l'ensemble du secteur.

A long terme, la documentation des succès et la meilleure confiance en soi qui en résulterait pourraient convaincre des bailleurs de fonds ou d'autres commanditaires de les solliciter plus souvent pour réaliser leurs projets sur le terrain.

Organismes publics

Au vu de l'incertitude qui pèse sur leur rôle actuel et du climat de méfiance qui règne avec les prestataires de services privés, l'implication dans le processus de suivi et d'évaluation aurait plusieurs avantages pour les services publics.

Ils pourraient améliorer leurs compétences méthodologiques en participant aux formations fournies dans le cadre des projets/programmes, notamment dans l'application des méthodes participatives de planification. Dans le cadre des planifications villageoises et communales, il est recommandé de les inté-

grer dans les équipes de planification pour qu'ils connaissent les processus dont ils devront étudier l'impact. La familiarisation avec ces approches pourrait également faciliter leur mise en contact avec la population qui est parfois méfiante envers les structures étatiques.

L'intégration des services publics dans le suivi par des échanges mutuels, leur permettrait de faire la connaissance des structures privées, de réduire la méfiance réciproque et d'améliorer la collaboration sur le terrain.

Les informations obtenues dans le cadre du suivi des prestataires par les projets/programmes pourraient être combinées avec un suivi des impacts par les services publics. Cette combinaison permettrait aux services publics d'ajuster à moyen et à long terme leur stratégie de développement rural élaborée dans le cadre du DSRP et ainsi d'assumer leur fonction de direction et de pilotage.

Population dans les villages

Dans le cadre d'un suivi participatif proposé par l'équipe, la population rurale serait la plus concernée par les activités réalisées. Elle aurait le plus d'intérêt à appréhender les effets immédiats des activités, par exemple à suivre le bon fonctionnement des comités et ainsi à garantir les résultats de leurs projets sur le long terme. Un tel suivi devrait être introduit et réalisé sous forme d'échanges mutuels entre la population concernée et le prestataire de services responsable, en y incluant périodiquement les responsables des projets/programmes ainsi que des organismes publics.

Pour réaliser convenablement les activités planifiées par la cible et compte tenu des mauvaises expériences faites par beaucoup de villageois avec des organismes d'appui, la population devrait également s'intéresser au suivi effectué sur la qualité des prestations. A long terme, un tel suivi devrait renforcer la capacité des villageois à développer leurs propres critères pour le choix des prestataires de services et à les adapter selon les besoins. Cela contribuera à responsabiliser les populations rurales.

5.2.2 Procédure du suivi des prestataires

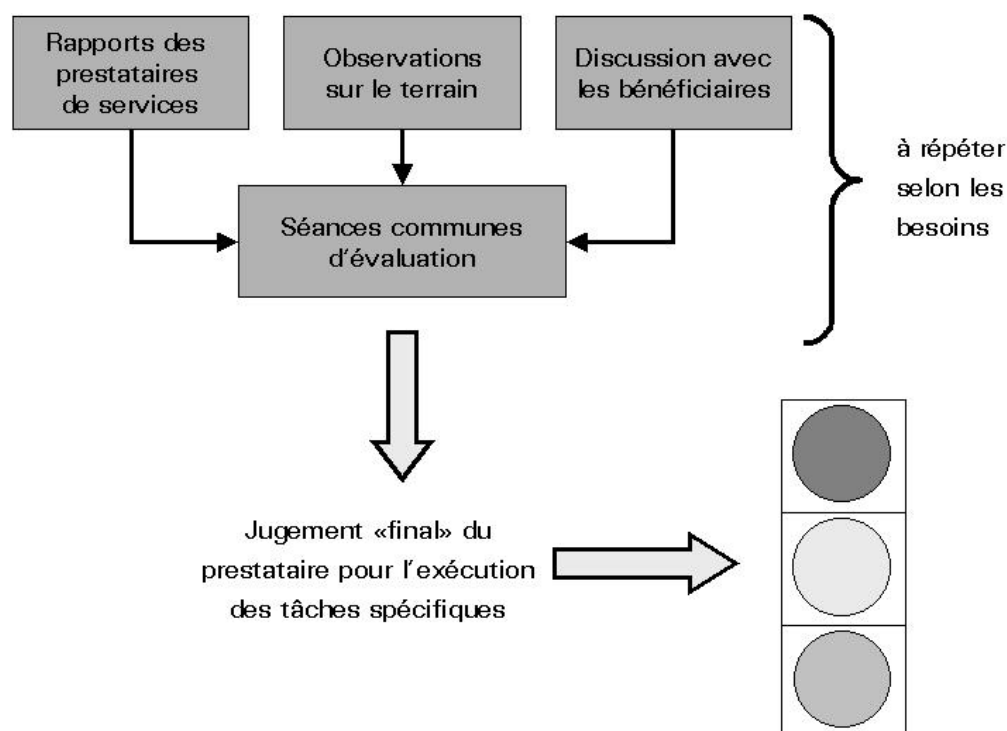
La procédure proposée pour le suivi et l'évaluation des prestataires de services est basée sur un processus d'apprentissage commun de toutes les parties en présence, ce qui nécessitera une attitude ouverte de la part de tous les acteurs pour garantir le succès du suivi entrepris. Cela inclura entre au-

tres la possibilité pour les prestataires de services de signaler des fautes commises sans pour autant être immédiatement exclu de la collaboration. Les projets/programmes devraient être prêts à discuter ouvertement des expériences et des problèmes des prestataires de services. En retour, ces derniers devraient accepter de signaler leurs erreurs. Comme un prestataire de services exécutera plusieurs missions au cours d'une année, il aura ainsi la possibilité d'améliorer ses performances et ainsi de corriger ses erreurs.

Chaque acteur collectera uniquement les informations les plus intéressantes pour ses besoins. Il faut donc prévoir différents systèmes de collecte de données et installer un forum d'échanges d'expériences et d'apprentissage commun afin de pouvoir mieux orienter les activités du projet. Lors de ces échanges mutuels on devrait discuter des différents aspects du suivi et des différentes expériences réalisées et en déduire les implications pour des stratégies futures.

Après avoir clarifié les attentes, les objectifs et les tâches spécifiques des deux principaux acteurs, c'est à dire des prestataires de services et des projets/programmes, une procédure en quatre éléments ou étapes sera appliquée. Cette procédure est présentée dans le graphique suivant.

Graphique 5 : Procédure du suivi



Le premier élément constitue un devoir pour le prestataire de services. Il devra régulièrement soumettre des rapports de suivi et d'évaluation aux projets/programmes (un canevas pour le rapport se trouve en annexe 5). Les rapports devront fournir des informations sur le nombre et la durée des déplacements sur le terrain, des descriptions sur les activités menées et sur l'approche et les outils méthodologiques employés. Les résultats et les effets atteints devront également être spécifiés. En conclusion, les rapports présenteront une réflexion sur les expériences positives et négatives faites lors de la réalisation des activités sur le terrain. Le prestataire devra en tirer des leçons et faire des propositions pour le travail futur. Pour que le prestataire de services soit en mesure, avec le soutien des bénéficiaires, d'évaluer convenablement ses activités et ses résultats ainsi que de fournir des rapports utiles, il convient d'offrir une formation continue sur le suivi et l'évaluation dans le cadre des projets/programmes.

Les deuxième et troisième éléments seront du ressort des projets/programmes. Compte tenu de l'incertitude qui pèse sur la qualité des prestations, il est recommandé que le chargé du suivi fasse des déplacements réguliers sur le terrain pour observer le prestataire en action, ceci afin de pouvoir juger de ses capacités de communication et de ses relations avec le groupe cible et d'identifier ses lacunes méthodologiques. Une telle observation est indispensable lors de la première mission effectuée par le prestataire pour les projets/programmes. Par la suite, elle pourra être réalisée ponctuellement, au moins deux fois par an. Pour faciliter cette tâche, une fiche d'observation a été mise au point (voir en annexe 6).

Le troisième élément est une discussion avec le groupe cible en l'absence du prestataire, pour connaître la perception qu'ont les bénéficiaires de leur collaboration avec le prestataire de services et pour vérifier sa fiabilité. Comme on a pu le constater, les populations sont souvent mécontentes des services fournis ou du comportement du personnel d'une organisation. Il est donc important de connaître la perception qu'a la cible des prestations fournies. Cela permettra aux projets/programmes de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et ainsi d'assurer une bonne utilisation des fonds attribués. Selon les besoins exprimés par les différentes parties, une rencontre similaire pourrait également être tenue en présence du prestataire de services. Toutefois, l'expérience montre que souvent, les villageois n'osent pas critiquer un prestataire en sa présence. Des questions qui devraient être posées à de diffé-

rents groupes, séparés selon leur sexe et leur âge, sont regroupées dans une fiche qui se trouve en annexe 7.

Les trois éléments qui viennent d'être présentés seront pris en compte lors de la séance commune d'évaluation entre le prestataire de services et le projet/programme. Celle-ci constitue le quatrième élément de la procédure. Lors de cette séance, on collectera d'abord les observations positives et négatives faites par les deux parties. Ensuite on en cherchera les raisons et on identifiera les conséquences qu'elles auront pour le travail futur des prestataires de services (la procédure est décrite en détail en annexe 8). Des résultats additionnels de ces séances d'évaluation pourraient être la découverte de besoins de formation d'un prestataire, mais aussi la prise de connaissance de bonnes expériences dont l'exemple pourrait être diffusé auprès d'autres prestataires de services.

Les conclusions de cette séance commune devront être documentées et mises à la disposition du prestataire et du projet/programme, ce qui permettrait aux deux parties d'en tirer les conséquences. Pour les projets/programmes, cette documentation sera une base pour échanger les expériences avec les autres commanditaires.

Pour profiter des expériences des différents prestataires de services et pour capitaliser les expériences positives, on pourrait, selon les besoins, organiser une rencontre supplémentaire pour les prestataires intervenant dans le même domaine. Une telle approche permettrait d'encourager l'échange entre les différents prestataires de services. De plus, elle générerait une certaine concurrence entre les prestataires de services au niveau de la qualité de leurs prestations (par exemple par une présentation des meilleures pratiques). Par ailleurs, une réunion entre prestataires permettrait d'harmoniser les approches pratiquées.

Pour une mission similaire d'un prestataire de services, par exemple pour plusieurs réalisations de planification villageoise, la procédure, avec ses quatre éléments, sera répétée plusieurs fois par an. La fréquence d'application de la procédure peut être déterminée selon les besoins des projets/programmes et est fondée sur l'appréciation que porte le projet/programme sur le prestataire de services. Elle pourrait être plus fréquente pour les prestataires chez qui on a constaté lors d'un premier suivi une mauvaise qualité des services et moins fréquente quand la qualité constatée est

moyenne ou bonne. En fonction de l'amélioration des performances, la fréquence du suivi pourrait ainsi diminuer au cours de l'année sur laquelle le prestataire a obtenu un contrat.

A la fin de l'année, lors d'une dernière séance commune d'évaluation, les parties prenantes discuteront de la qualité des travaux effectués et de l'évolution du prestataire. Il existe trois possibilités pour classer les prestataires de services selon leurs performances : un feu vert pour une bonne qualité, un feu jaune pour une qualité moyenne et un feu rouge pour une mauvaise qualité des prestations. L'application des différentes appréciations aura des conséquences pour de futures sélections ainsi que pour le suivi des prestataires respectifs.

Si on constate une bonne qualité de travail, le prestataire concerné obtient un feu vert dans la banque de données. Ce qui lui permettra de déposer son offre l'année suivante sans passer par l'étape de la manifestation d'intérêt. Le suivi d'un tel prestataire ne sera pas supprimé pour l'année suivante, mais le besoin en suivi devrait être déterminé selon les besoins identifiés et pourrait être moins fréquent que dans l'année actuelle.

Si l'on constate une amélioration de la performance d'un prestataire de services, même si la qualité de son travail reste à un niveau moyen ou faible, il obtient un feu jaune dans la banque de données. Ceci lui permettra de déposer directement son offre l'année suivante, mais s'il est sélectionné, il devra quand même être suivi fréquemment pour s'assurer de l'amélioration de la qualité de ses prestations. Ainsi, on pourra disposer d'un nombre suffisant de prestataires de services, même si le nombre des prestataires performants reste restreint. On permettra également à un prestataire de qualité moyenne de se renforcer l'année suivante et ainsi d'évoluer vers une bonne qualité. Ce qui justifiera les moyens investis dans le suivi du prestataire par les projets/programmes lors de la première année.

Si après une année, on ne constate aucune amélioration ou si la qualité du travail se dégrade, le prestataire obtient un feu rouge dans la banque de données. Il ne sera plus pris en compte lors de l'évaluation des manifestations d'intérêt l'année suivante pour des activités situées dans le même domaine d'intervention. Après deux ans, s'il peut prouver une amélioration réelle de ses performances, il pourra être à nouveau pris en compte lors des manifestations d'intérêt.

Même si un prestataire a obtenu un feu vert après un an, il pourra toujours redescendre de niveau si la qualité de son travail détériore. Par ailleurs, un feu rouge dans un domaine ne signifie pas automatiquement qu'un prestataire de services est exclu de tous les marchés des projets/programmes. En effet, il est possible qu'un prestataire obtienne un feu rouge dans un domaine et un feu vert dans un autre domaine qui lui permettrait d'accéder aux appels d'offres l'année suivante. Indépendamment de la performance du prestataire dans des domaines spécifiques, une fraude débouchera sur une radiation de la banque de données.

5.3 Banque de données

La banque de données élaborée par l'équipe sert à documenter systématiquement les informations reçues lors de la manifestation d'intérêt ainsi que lors du suivi d'un prestataire de services. Outre cette fonction, la banque de données permettra au commanditaire d'accéder à des données selon des critères précis.

Pour répondre aux exigences d'une telle banque de données, il est indispensable qu'elle soit un instrument flexible et dynamique. Des informations sur les organisations venant de passer avec succès la procédure de choix sont d'abord saisies. Par la suite, la banque de données permet de les mettre à jour sans effacer les informations précédentes. De cette façon, on peut suivre le développement d'une organisation et observer les changements importants.

Structure de la banque de données

Un formulaire de trois pages permet de saisir toutes les informations nécessaires pour décrire un prestataire de services et la qualité de son travail. La première page sert à entrer des données générales comme, entre autres, le nom, la personne-contact, le domaine et la zone d'intervention (graphique 6). Outre ces informations générales, il est possible de donner son impression d'ensemble sur un prestataire de services. Enfin, on peut indiquer si et pour quelles raisons une collaboration avec un prestataire de services est ou a été suspendue.

Graphique 6 : Première page de la banque de données

(c) toralf@kindjafani.de ID 20

Sigle/nom commun DEVCAM

Recherche DEVCAM (Développé)

Personnel/ Finances/ Moyens logistiques Jugements

Description générale

Nom de l'organisation Développement pour le
Statut légal bureau d'étude
Nom représentant légal ATANGANA Francois
Nom personne contact ATANGANA Alice
Fonction personne contact Directrice adjoint

Téléphone 1 +237 2489002
Téléphone 2
Fax
Email dev_cameroun@yahoo
Site internet

Ville Yaoundé
B.P. 4789
Description localité
Compte bancaire
Date de constitution 1997

Antennes
► Maroua
*
Record: 1 of 1

Zones d'intervention
► Centre
► Littoral
► Ouest
*
Record: 1 of 3

Domaines d'intervention
Accompagnement des Dynamiques Organisationnelles Paysannes;
Organisation et Professionnalisation; Epargne et crédit; Information et Documentation

Autres informations

Impression d'ensemble
Il s'agit d'une organisation possédant beaucoup de forces:
Elle n'a pas seulement du personnel qualifié, disposant de beaucoup d'expériences, mais aussi un fonctionnement interne modèle.
Sa zone d'intervention bien que son domaine d'intervention paraissent appropriés aux ressources humaines et logistiques.

☐ rouge
☐ jaune
☒ vert

Suspension ☐

Dates d'analyses: 24/11/2003

+

+

La deuxième page comprend des informations sur la situation financière, le personnel ainsi que les moyens logistiques d'un prestataire de services, comme il est montré dans le graphique 7.

Une troisième page permet de saisir des informations recueillies lors du suivi du prestataire de services, notamment les informations concernant la qualité d'une tâche précise qu'il a effectuée. L'évaluation finale de la qualité du travail est exprimée dans le système de « feux » dont le mécanisme est appliqué lors du suivi et de l'évaluation (voir le chapitre précédent). Outre la possibilité de documenter cette évaluation finale, la troisième page montrée dans le graphique 8 permet de regrouper les besoins en formation du prestataire de services.

Enfin, pour mieux répondre aux besoins des différents projets/programmes, chaque page dispose d'espaces pour ajouter des informations supplémentaires et faire des remarques.

Critères de consultation

Les données peuvent être consultées à l'aide des critères suivants :

- Organisation
- Ville
- Statut légal
- Besoins en formation
- Attribution d'un feu rouge, jaune ou vert
- Zones d'intervention
- Période d'analyse

Tous les critères peuvent être combinés selon les besoins des projets/programmes et offrent ainsi plusieurs possibilités d'utiliser la banque et de consulter les données.

Deux types de rapports sont possibles : le rapport « Description » met l'accent sur les données générales des organisations, mais comporte aussi l'impression d'ensemble. Le rapport « Jugement » (graphique 9) met l'accent sur les domaines de collaboration avec les projets/programmes et par conséquent sur la qualité du travail.

Graphique 8 : Troisième page de la banque de données

(c) toralf@kindjafari.de ID: 20
Sigle/nom commun DEVCAM

Description générale Personnel/ Finances/ Moyens logistiques Jugements

Besoins de formations

suivi et évaluation des impacts

Record: 1 of 1

Domaines de collaboration avec projets/ suivi des prestataires

domaine: planification

jugement: ☐ rouge ☐ jaune ☒ vert

remarque: L'équipe ne disposait pas de beaucoup d'expériences en planification villageoise avant de faire la première planification pour le projet. Après avoir fait quelques unes, elle maîtrise bien

Record: 1 of 1

Formations reçues par le projet L'équipe de planification villageoise a suivi une formation de cinq jours en "budgeting les activités du projet" en novembre 2002

Références des bailleurs Que des références disant qu'il s'agit d'une organisation très fiable, qui a toujours effectué le travail à la satisfaction du commanditaire!

Autres remarques

Dates d'analyses: 24/11/2003

Graphique 9 : Rapport « Jugement »

<div>Jugements</div> <div>ID d' analyse24.11.03/2024/11/2003</div>	
<div>ID de l'organisation20</div> <div>Sigle de l'organisationDEVCAM</div>	<div><div><div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Il s'agit d'une organisation possédant beaucoup de forces: Elle n'a pas seulement du personnel qualifié, disposant de beaucoup d'expériences mais aussi un fonctionnement interne modèle. Sa zone d'intervention bien que son domaine d'intervention paraissent appropriés aux ressources humaines et logistiques.</div></div></div><div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Formations reçu par le projet</div><div>L'équipe de planification villageoise a suivi une formation de cinq jours en "budgeting les activités du projet" en novembre 2002</div></div><div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Références</div><div>Que des références disant qu'il s'agit d'une organisation très table, qui a toujours effectué le travail à la satisfaction du commanditaire!</div></div><div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Autres remarques</div></div></div>
<div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Suspension</div><div></div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Autres informations</div></div>	
<div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Besoin de formation</div><div>Besoin suivi et évaluation des impacts</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Remarques</div></div>	<div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Zones d' intervention</div><div>Centre Littoral Ouest</div></div>
<div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Domaines de collaboration avec projets/ suivi des prestataires</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Domaine d'intervention</div><div>planification</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Remarques</div><div>L'équipe ne disposait pas de beaucoup d'expériences en planification villageoise avant de faire la première planification pour le projet. Après avoir fait quelques unes, elle maîtrise bien son</div></div>	

6 « Prestataires de services » et « partenariat » - des termes difficiles

Lors de la préparation du nouveau programme « Appui à la Décentralisation et au Développement Local », appuyé par la GTZ, une réflexion sur la stratégie de collaboration avec les prestataires de services a été lancée et a donné l'occasion de discuter sur le terme « partenariat avec les prestataires de services ». Les expériences de l'équipe faites lors des ateliers et des discussions avec des prestataires de services ainsi qu'avec des personnes ressources disposant d'une longue expérience dans le domaine, nous amènent à intégrer dans notre rapport une réflexion sur les termes utilisés dans ce débat.

Le terme « prestataire de services »

Dans la coopération internationale pour le développement rural, on se sert de plus en plus du terme « prestataire de services » lorsqu'on parle des organisations intervenant dans la réalisation d'activités avec la population. Bien que la signification du terme semble facile à première vue, son utilisation peut souvent générer des attentes et des craintes s'il n'est pas bien expliqué.

Dans son sens strict, il détermine une organisation ou un individu qui offre ses services à un individu ou un groupe qui paie pour obtenir ces services. Les services offerts par un individu ou une organisation deviennent ainsi sujets de commande de ses « clients ». Par la suite, le prestataire de services devient un organisme d'exécution des commandes d'un tiers.

Certes, jusqu'à présent, les ONG analysées dans le cadre de l'étude ont pris en considération les désirs de la population pour la réalisation de leurs activités, mais ces dernières n'étaient, dans la plupart des cas, pas commanditées par des tiers. C'est à dire que c'est sur leur propre initiative que les ONG réalisaient des projets et ne dépendaient pas autant des contrats des commanditaires.

En acceptant d'être un opérateur pour des commanditaires, les ONG se sentent réduites à remplir le rôle de simples sous-traitants suivant les objectifs des commanditaires et non plus les leurs. La crainte des organisations est alors de perdre leur statut indépendant et, de plus en plus, leur liberté de concevoir elles-mêmes des activités de développement. Certes, quelques unes d'entre elles ne relient pas cette crainte à l'utilisation

du terme « prestataire de services », c'est à dire qu'elles ne voient pas de difficultés à désigner leurs activités comme prestations de services. En revanche, l'approche des commanditaires entame l'image qu'elles se font d'elles-mêmes.

Cependant, il existe aussi au Cameroun des ONG qui, de fait, fonctionnent comme des bureaux d'études, c'est à dire qu'elles ne poursuivent pas des objectifs propres – même s'il en existe sur le papier. Elles ne craignent pas de perdre leur indépendance en jouant le rôle d'exécutant pour un tiers et en suivant le cahier des charges de celui-ci. Ces acteurs ne voient par conséquent pas de problème à être considéré comme des « prestataires de services ». De manière générale, on pourrait se demander si il faut trouver un moyen pour que ces structures soient incitées à se transformer en entreprises privées, un statut légal qui correspondrait à leur mode de fonctionnement réel.

Vu les craintes des organisations et les différentes interprétations du terme, une discussion sur une définition commune de « prestataire de services » entre les commanditaires et les ONG devrait être entamée. Cette discussion aborderait également la question de la définition de « partenariat » qui se pose aux parties en présence.

Le terme « partenariat »

Le « partenariat » est aujourd'hui devenu un terme très populaire dans la communauté du développement. Cependant, les types de relations appelés « partenariat », indépendamment de leur intensité, durée, etc., sont aussi nombreux que différents. Dans sa signification stricte, un partenariat est une relation négociée entre deux ou plusieurs parties qui ont volontairement conclu un contrat légal ou moral. On utilise donc ce terme dans des relations commerciales, dans le domaine social, mais aussi privé.

Quelle que soit la nature des relations, un partenariat suppose le respect des besoins et des attentes des parties prenantes. Dans un partenariat, ces dernières suivent des objectifs communs, se respectent mutuellement, partagent des valeurs et des principes communs pour arriver à des décisions et pour partager les coûts et les bénéfices d'un partenariat. La durée d'une telle relation dépend de la complexité des sujets abordés ainsi que des facteurs externes, comme par exemple la disponibilité des fonds.

Le terme « partenariat » évoque le sentiment de décisions consensuelles et de participation et suscite l'impression que des rapports de pouvoir n'existeraient pas dans cette relation. Mais dans les relations entre des commanditaires et des prestataires de services, le pouvoir des commanditaires est plus grand que celui des prestataires de services. Ce sont les commanditaires qui fixent les objectifs, les activités et dans certains cas même la méthodologie à utiliser par les prestataires. Par ailleurs, ce sont les commanditaires qui déterminent les critères de choix pour les prestataires de services qui eux sont de simples exécutants. En outre, les commanditaires disposent de suffisamment de ressources financières et logistiques, ressources auxquelles les prestataires de services n'ont que peu accès. Compte tenu de ce déséquilibre entre commanditaires et prestataires de services, on ne peut donc pas parler d'un partenariat. Etant donné que les prestataires de services sont financièrement très dépendants des commanditaires, il s'agit plutôt d'une relation contractuelle et commerciale.

Nous sommes donc arrivés à la conclusion qu'utiliser ce terme pour n'importe quel type de collaboration revenait à le banaliser. Il doit être réservé à un type de relation spécifique, et correspondre à des relations durables, à peu près équilibrées, fondées sur une convergence philosophique et politique.

Toutefois, un partenariat pourrait évoluer vers un autre type de relations si deux ou plusieurs organisations identifient un motif commun pendant leur collaboration. La seule possibilité pour arriver à un partenariat dans le sens d'un certain équilibre entre les commanditaires et les prestataires de services dans la situation actuelle au Cameroun, est de procéder selon une notion de progressivité. Une collaboration à travers la sous-traitance, accompagnée d'un processus d'apprentissage commun, permettrait de vérifier la complémentarité des approches et le partage des objectifs et méthodes.

Si l'on suit les recommandations de renforcer les organisations en prévoyant de leur verser une petite marge supplémentaire pour les coûts administratifs, de leur procurer suffisamment de contrats et éventuellement de renforcer leur structure, un climat de confiance mutuel pourrait se développer peu à peu. Ceci encouragerait à moyen et long terme une relation plus étroite entre les parties en présence. Au lieu d'utiliser le terme « partenariat », il serait donc préférable de le remplacer par un terme plus neutre comme par exemple « relation durable » en définissant ensemble la notion de ce terme.

La contractualisation pourrait être un outil pour institutionnaliser des relations durables entre les parties concernées. Lors d'une contractualisation, celles-ci se mettent d'accord sur les interventions et définissent leurs modalités d'échange d'informations et des procédures de concertation. Au fur et à mesure, cette relation pourrait être formalisée par un accord-cadre écrit, fixant les objectifs communs et les responsabilités des deux parties. Pour arriver à des relations stables, on devrait par la suite bien évaluer ces relations et les entretenir par un système de communication formelle et informelle auquel participerait le plus grand nombre possible de salariés des deux structures. Le système de suivi et d'évaluation proposé dans la présente étude pourrait servir d'une bonne base pour y parvenir.

Bibliographie

Bibliographie

Carney, D. ; Farrington, J. (1998) : Natural Resource Management and Institutional Change. London.

Criaud, J. (1992) : Géographie du Cameroun. Versailles.

Devine, R. et al. (2001) : Institutional Self-assessment. A Tool for Strengthening Nonprofit Organizations. Resources for Success Series. The Nature Conservancy. Arlington.

Erdmann, G. (2001) : Der Beitrag der NRO zu Entwicklung und Demokratisierung in Afrika. Vortrag bei den Entwicklungspolitischen Diskussionstagen vom 12.-16. März 2001 in Berlin. Dans: Entwicklungspolitische Diskussionstage. Dokumentation zur Tagung vom 12.-16. März in Berlin. Ed. Par Seminar für Ländliche Entwicklung. Humboldt Universität zu Berlin.

FIDA (2001) : Assessment of Rural Poverty. Western and Central Africa. Western and Central Africa Division – Project Management Department. Rome.

FIDA (2002a) : Projet d'Appui au Développement Communautaire (PADC). Rapport de pré-évaluation. Rapport principal et documents de travail. Division Afrique I, Département de la gestion des programmes, No.1312-CM. Yaoundé.

FIDA (2002b) : Projet d'Appui au Développement Communautaire (PADC). Manuel d'exécution technique. Unité de Coordination et Gestion Nationale. Yaoundé.

FIDA (2003) : Programme de travail annuel 2003 pour la province du centre. Coopération Cameroun/FIDA. Unité de Coordination et de Gestion Nationale du Projet/Unité de Coordination et de Gestion Provinciale du Centre. Yaoundé.

Fiege, K. ; Nagel, U. J. (2001) : Planung und Durchführung aktions- und entscheidungsorientierter Untersuchungen (AEU). Berlin (document non publié).

Flaman, R. (1999) : Decentralization: A Sampling of Definitions. Joint BMZ/UNDP Evaluation of Decentralization and Local Governance. A Working Draft. Sans indication du lieu.

- Fouda, Y. ; Bigombe L. P. (2000) : Les Acteurs Environnementaux au Cameroun: Etat des Lieux. Ed. par GTZ/MINEF. Yaoundé.
- Fox, L. (1993) : A study of non-governmental organizations in the Republic of Cameroon and Côte d'Ivoire. World Bank Report No. 12030. Washington D.C.
- GTZ (1993) : Suivi des processus. Un outil de travail pour des collaborateurs de projet. Division 402. Eschborn.
- GTZ (1996) : Prozessmonitoring. Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen. Eschborn.
- GTZ (1998) : Services in Agriculture. A Conceptual Framework for Technical Cooperation. Eschborn.
- Huppert, W. ; Urban, K. (1998) : Analysing Service Provision. Instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation. Schriftenreihe der GTZ, No. 263. Wiesbaden.
- Huppert, W. et al. (1998) : Dienstleistungsorientierung in der Technischen Zusammenarbeit. Ein Reader. Eschborn.
- Kleeman, G. (éd.) (1999) : Service Management in Livestock Development: Concepts and Elements. Schriftenreihe der GTZ, No. 267. Wiesbaden.
- Lecomte, B. ; Kwan-Kai-Hong, P. (1993) : Renforcement institutionnel des organisations d'auto-promotion. Cadre conceptuel et méthodologique. Schriftenreihe der GTZ. Documentation de travail de la Division 403 Conseil en organisation, communication et gestion No 12/f. Eschborn.
- Lusthaus, C. et al. (1999) : Enhancing organizational performance. A toolbox for self-assessment. Ottawa.
- Morazán, P. (2000) : Cameroun. Lutte contre la pauvreté et société civile. Etude faite à la demande du service protestant pour le développement. Bonn.
- Nations Online Project (2003) : Political Map of Cameroon. Sur Internet : http://www.lib.utexas.edu/maps/africa/cameroon_pol98.jpg, visité le 10.11.2003.

- Neubert, D. (1997) : Entwicklungspolitische Hoffnungen und gesellschaftliche Wirklichkeit. Eine vergleichende Länderfallstudie von Nicht-Regierungsorganisationen in Kenia und Ruanda. Frankfurt/Main.
- Ngwambe, M.-F. (éd.) (1997) : Etude préliminaire sur le mouvement associatif au Cameroun. Yaoundé. Ed. AFVP.
- OECD/DAC (1996) : Democratic Decentralisation: Experience and Ways Forward. A summary report of a Workshop. Paris.
- OECD/DAC (1998) : Sharping the 21st Century. Paris.
- Oyono, P. R. ; Diaw, M. C. (1998) : A l'interface des ONG et des organisations paysannes au Sud-Cameroun : trajets, connexions et ruptures dans l'évolution des schémas institutionnels pour l'action collective et le développement durable. Article soumis à AFRICA & DEVELOPMENT. Cameroun.
- PADC (éd.) (2003) : Guide pratique de diagnostic communautaire et de planification villageoise. Manuel de formation. Yaoundé.
- Reineke, R.-D. ; Sülzer, R. (éds.) (1995) : Organisationsberatung in Entwicklungsländern. Konzepte und Fallstudien. Wiesbaden.
- République du Cameroun (1999) : Cameroun : Déclaration de stratégie de lutte contre la pauvreté. Yaoundé.
- République du Cameroun (2000) : Loi n° 99/014 du 22 décembre 1999 sur les «organisations non gouvernementales». Sur Internet: <http://wagne.net/devdur/dossier/dos03.htm>, visité le 01.09.2003.
- République du Cameroun (2001) : Errata sur le profil de pauvreté au Cameroun en 2001. Ministère de l'économie et des finances. Cameroun.
- République du Cameroun (2002) : Programme National de Développement Participatif „P.N.D.P.“. Document du programme. Cameroun.
- Rivera, W.M. ; Zijp W. ; Alex, G. (2000) : Contracting for Extension. Review of Emerging Practices. The World Bank Rural Development Family. Agricultural Knowledge & Information Systems (AKIS). Washington D.C.
- Rivera, W.M. ; Cary, J.W. (1997) : Privatising agricultural extension. Dans: Improving agricultural extension: a reference manual. Ed. Par Swanson, Bentz, et Sofranko. Rome.

- Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement (SAILD) (2003) : Informations sur la Province du Centre et de l'Ouest. Sur Internet : <http://www.saild.org>, visité le 25.09.2003.
- SNV (2003) : Inventaire des prestataires en renforcement des capacités. Rapport. Yaoundé (document non publié).
- Sülzer, R. ; Zimmermann, A. (1995) : Organisationen verstehen. Handwerkszeug und Denkwerkzeug für die Internationale Zusammenarbeit. Zürich, Eschborn.
- Swanson, B.E. ; Bentz, R.P. ; Sofranko, A.J. (éds.) (1997) : Improving Agricultural Extension. A Reference Manual. Rome.
- UNDP (1998) : Decentralized Governance Monograph: A Global Sampling of Experiences. Management, Development and Governance Division, Bureau for Policy Development. New York.
- White, R. ; Eicher, C. K. (1999) : NGO's and the African Farmer: A Sceptical Perspective. East Lansing, Michigan State University, Department of Agricultural Economics, Staff Paper No. 99-01.

Annexes

Annexe 1: Déroulement de l'étude

Phase préparatoire à Berlin (16.06.03 – 25.07.03)

6 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de littérature • Elaboration de l'approche méthodologique
------------	--

Séjour au Cameroun (28.07.03 – 26.10.03)

2 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'approche méthodologique et discussion avec les commanditaires • Adaptation de l'approche • Préparation de la collecte de données
6 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données auprès des différents acteurs • Analyse des données • Elaboration des recommandations • Elaboration de la banque de données
5 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du rapport préliminaire • Présentation des résultats aux commanditaires de l'étude

Phase finale à Berlin (03.11.03 – 21.11.03)

3 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats de l'étude au CATAD • Elaboration de la version finale du rapport
------------	---

Annexe 2: Guide d'entretien

Système d'objectifs

- Vision, mission, objectifs globaux/spécifiques, domaines d'intervention etc.

Prestations

- Activités réalisées
- Zone d'intervention
- Planification opérationnelle (fréquence et période de planification)

Groupe cible

- Populations ciblées
- Contact avec groupe cible et clarification des conventions
- Perception de l'organisation par le groupe cible

Approche

- Approche méthodologique/didactique
- Outils utilisés

Suivi et évaluation des activités

- Comment fait-on ?
- Motivation pour le suivi et l'évaluation des interventions (par exemple imposés par le bailleur de fonds/commanditaire)
- Conséquences/leçons à tirer

Finances

- Origine des ressources financières (cotisations, dons/subventions, prestations, auto-financement)
- Montant reçu l'année dernière
- Si subventions : de qui et pour quelle période ?
- Frais de fonctionnement mensuel (salaires inclus et exclus)
- Coûts des prestations (homme/jour)

Ressources humaines

- Nombre total du personnel permanent
- Qualifications techniques du personnel permanent
- Recours au personnel temporaire
- Fluctuations dans les dernières deux années
- Formation continue du personnel

- Evaluation du personnel

Communication interne

- Fonctionnement de la communication (réunion, communication informelle)
- Fréquence
- Contenu

Echange d'expériences

- Comment se passe-t-il ?
- Qui participe ?
- Contenu

Prise de décisions stratégiques

- Qui prend quelles décisions ?
- Participation du personnel aux décisions (cadres dirigeants seuls, avec consultation, avec discussion)

Planification stratégique

- Fréquence de la planification stratégique
- Domaines de la planification stratégique
- Changements importants concernant l'orientation de l'organisation

Forces & faiblesses

1) Niveau institutionnel

- Succès dans le travail/points forts
- Echecs/à améliorer (qu'est-ce qui a déjà été entrepris ?)

2) Niveau opérationnel

- Succès dans le travail/points forts
- Echecs/à améliorer (qu'est-ce qui a déjà été entrepris ?)

Relations externes

1) Relations avec d'autres prestataires

- Type de relations de travail
- Expériences positives/négatives

2) Relation avec des bailleurs de fonds/commanditaires

- Quelles collaborations avec des bailleurs de fonds/commanditaires au cours des deux années passées?
- Relation de travail
- Expériences positives/négatives

Observations

- Relation et ambiance au sein du personnel
- Première impression des locaux

Annexe 3a : Formulaire de candidature

Formulaire de candidature pour la réalisation d'une planification villageoise

Veuillez répondre s.v.p. d'une façon concrète aux questions et ajoutez des références si demandées.

Sigle de l'organisation :

Nom de l'organisation :

Nom du représentant légal :

Statut légal :

B.P. et ville :

Description localité :

Téléphone :

Fax :

Email :

Site Internet :

Antennes :

Date de constitution :

Domaines d'intervention et principales activités réalisées/en cours de réalisation :

Zones d'intervention (s.v.p. n'indiquez que des départements où vous avez effectué des réalisations) :

Moyens logistiques (nombre véhicules, dont 4x4 ; motos ; ordinateurs) :

Montant et origine des ressources financières de l'année dernière :

Nombre de personnel permanent :

Dont personnel de terrain :

Nombre de femmes parmi le personnel de terrain :

Comment serait composée l'équipe qui effectuerait le travail (tableau ci-dessous à remplir pour chaque membre de l'équipe) ?

Nom et prénom	Age	Principales qualifications	No. de téléphone

Les membres de l'équipe, combien et quelles réalisations ont-ils effectué avec succès dans le domaine demandé dans les deux dernières années ? Ajoutez des références, s.v.p. (tableau ci-dessous à remplir pour chaque membre de l'équipe)

Nom et prénom	Réalisations effectuées

De quelles connaissances locales les membres de l'équipe disposent-ils et comment ces connaissances ont-elles été acquises (par exemple réalisations faites dans le département ou la personne est-elle originaire du département) ?

Par combien de membres de l'équipe la langue locale est-elle maîtrisée ?

(tableau ci-dessous à remplir pour chaque membre de l'équipe)

Nom et prénom	Connaissances locales	Maîtrise de langue locale

Combien de projets les membres de l'équipe ont-ils effectués en collaboration avec d'autres organisations ? Lesquelles ? (tableau ci-dessous à remplir pour chaque membre de l'équipe)

Nom et prénom	Collaboration avec d'autres prestataires de services

Dans quelle mesure des **femmes du groupe cible** participent aux réalisations effectuées par l'organisation? Quels rôles ont-elles dans les réalisations?

Pour quels commanditaires/bailleurs de fonds votre organisation a-t-elle travaillé dans un domaine similaire les deux dernières années ? S.v.p., indiquez le nom de la structure, le travail que vous avez effectué pour ce commanditaire, une personne contact dans cette structure et le numéro de téléphone de la personne contact.

Nom de la structure	Tâche effectuée	Nom de la personne contact	Numéro de téléphone de la personne contact

Je certifie, sur la base des données à ma disposition, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de la situation

Date

Signature

Annexe 3b : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n° 1

Composition de l'équipe qui est proposée pour la réalisation du travail : Il y a trois critères qui comptent :

- pluridisciplinarité
- différents âges des membres de l'équipe
- composition des deux sexes

4	Les trois critères sont remplis.
3	Deux critères sont remplis.
2	Un critère est rempli.
1	Aucun critère n'est rempli.

Nombre de réalisations effectuées par les membres de l'équipe avec succès dans les deux années dernières dans le domaine demandé

4	Tous les membres disposent de vastes expériences dans le domaine demandé, ils ont au moins effectué 5 réalisations.
3	La plupart des membres ont déjà effectué 3 à 4 réalisations dans le domaine demandé.
2	La plupart des membres n'ont jamais travaillé dans le domaine demandé ou a seulement effectué 1-2 réalisations.
1	Aucun des membres n'a travaillé dans le domaine demandé jusqu'à présent.

Connaissances locales des membres de l'équipe

4	Tous les membres ont déjà travaillé dans le département ou sont originaires du département.
3	La plupart des membres ont déjà travaillé dans le département ou est originaire du département.
2	La plupart des membres n'ont jamais travaillé dans le département en question et n'est pas originaire du département.
1	Aucun des membres n'a travaillé dans le département jusqu'à présent et n'est originaire du département.

Maîtrise de la langue locale par les membres de l'équipe

4	La langue locale est maîtrisée par toute l'équipe.
3	La plupart des membres maîtrisent la langue locale.
2	La plupart des membres ne maîtrisent pas la langue locale.
1	Aucun membre de l'équipe ne maîtrise la langue locale.

Projets effectués ensemble avec d'autres organisations au cours des deux dernières années par les membres de l'équipe

4	Tous les membres de l'équipe disposent d'expérience de collaboration.
3	La plupart des membres ont déjà effectué quelques réalisations ensemble avec d'autres organisations.
2	La plupart des membres n'ont pas ou peu d'expérience en collaboration avec d'autres organisations.
1	Aucun membre de l'équipe n'a effectué des projets en collaboration avec d'autres organisations.

Pourcentage de femmes dans le personnel de terrain

4	- de 50% du personnel de terrain de l'organisation sont des femmes
3	- de 20% du personnel de terrain de l'organisation sont des femmes
2	De 1 à 20% du personnel de terrain de l'organisation sont des femmes
1	Il n y a pas de femmes parmi le personnel de terrain de l'organisation

Rôles des femmes du groupe cible lors des réalisations

4	Les femmes assument de nombreuses responsabilités dans les réalisations, par exemple un leadership dans un comité de développement villageois.
3	Les femmes assument des responsabilités dans les réalisations, elles sont par exemple représentées dans les comités de développement villageois et jouent un rôle actif.
2	Bien que les femmes soient représentées dans les réalisations, elles n'assument pas de responsabilités ; dans les comités de développement villageois elles sont plutôt passives.
1	Les femmes jouent un rôle négligeable dans les réalisations, elles ne sont, par exemple, pas représentées dans le comité de développement villageois.

Annexe 3c : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n°2

	Composition de l'équipe	Réalisations effectuées	Connaissances locales	Maîtrise de la langue locale	Collaboration avec d'autres prestataires	% femmes du personnel de terrain	Rôle des femmes dans groupe cible	Somme (somme maximale = 100)
	x 6	x 9	x 2	x 3	x 2	x 1	x 2	
Facteur de multiplication								
Candidat A								
Candidat B								
Candidat C								
Candidat D								
etc.								

Annexe 3d : Fiche d'évaluation de la manifestation d'intérêt n°3

	Total de points reçus par mem- bre A de com- mission	Total de points reçus par mem- bre B de com- mission	Total de points reçus par mem- bre C de com- mission	Moyenne
Candidat A				
Candidat B				
Candidat C				
Candidat D				
etc.				

Annexe 4 : Fiche standardisée pour l'offre financière pour la préparation et l'exécution de la planification villageoise ainsi que l'accompagnement des CDV

Activité	Salaires homme jours	FCFA	Indemnité	Hébergement	Nourriture Boissons	TRANSPORT ¹			Matériel	Coûts par activité
						Véhicule jours	FCFA	Transport taxi brousse ²		
Visite préparatoire										
Préparation de planification										
Planification villageoise										
Rapport sur la planification										
Accompagnement des villageois										
Total										

¹ Carburant compris

² Pour des ONG qui ne disposent pas de voitures et effectuent le transport en taxi brousse, les frais de transport seront remboursés selon des pièces justificatives ou par somme forfaitaire calculé selon le kilométrage

Annexe 5 : Canevas pour le rapport de suivi des prestataires de services

Personnel

Date et durée d'exécution des travaux

Lieu

Description des activités

Méthodologie et outils appliqués

Résultat des activités

Degré d'avancement des activités planifiés par la population / changements depuis la dernière intervention

Succès des activités du point de vue du prestataire de services

Difficultés rencontrées pour mettre en œuvre les activités, concernant

le contenu

la méthodologie

le comportement de la population

Comment s'expliquent les difficultés du point de vue du prestataire de services et de la population ?

Propositions pour améliorer la qualité du travail et la réalisation des objectifs prévus, concernant les

Mesures à prendre par la population

Mesures à prendre par le prestataire de services pour la prochaine visite (préparation, méthodologie, outils, style de communication etc.)

Mesures à prendre par le commanditaire

Annexe 6 : Fiche d'observation du prestataire au travail

A observer	Observations faites	Jugement de l'observateur
Composition du groupe cible <ul style="list-style-type: none"> La composition du groupe cible correspond-elle au groupe cible visé par le projet ? Les femmes et les jeunes, sont-ils représentés dans le groupe avec lequel l'animateur travaille ? 		
Horaires de travail <ul style="list-style-type: none"> Les horaires de travail, permettent-elles à tout le monde de participer, notamment aux femmes (pas pendant la préparation des repas etc.) ? La durée de la séance, est-elle adaptée au groupe cible (par exemple: 4 heures de suite est presque impossible pour les femmes; dix jours d'affilée sont presque impossible pour les gens qui doivent travailler dans les champs, etc.) ? 		
Lieu de travail <ul style="list-style-type: none"> Le lieu de travail, est-il accessible pour tout le monde (par exemple: se trouve-t-il dans la maison de quelqu'un ou dans un endroit public?) ? Le lieu de travail, permet-il une discussion entre tous les participants (dans une école, par exemple, les rangées ne permettent souvent pas une discussion ouverte) ? 		
Age et sexe de l'animateur <ul style="list-style-type: none"> L'âge de la personne, est-il adapté au groupe cible (trop vieux pour un groupe de jeunes, trop jeune pour un groupe de vieux etc.) ? Le sexe de l'animateur, est-il adapté au groupe cible (notamment à l'Extrême Nord: par exemple il faut souvent une femme pour travailler avec les femmes) ? 		

Annexe 7 : Questionnaire pour l'entretien avec les villageois

A remplir par les chargés du suivi des prestataires après avoir parlé avec des membres du groupe qui ont participé aux activités (au moins 6 femmes et 6 hommes, dont une moitié est jeune et l'autre âgée)

Nom du prestataire :

Combien de fois vient-il au village ?

Pour combien de temps vient-il au village ? Reste-t-il au village pour quelques jours ?

Qu'est-ce qui se passe quand il vient au village ?

Qu'est-ce qui a changé depuis l'arrivée de l'organisation dans le village ?

Y a-t-il quelque chose vous appréciez beaucoup dans le travail avec l'animateur (par exemple la manière dont il parle, son respect des délais) ?

Qu'est-ce qu'il pourrait améliorer ?

Est-ce qu'il vous demande votre avis sur son travail ?

Comment réagit-il quand vous vous plaignez auprès de lui ?

Avez-vous d'autres remarques à faire sur le travail de l'organisation ?

Annexe 8 : Séance commune d'évaluation

Déroulement de la séance commune d'évaluation

- Pendant quinze minutes, le chargé du suivi et le prestataire et respectivement les membres de l'équipe remplissent individuellement la fiche suivante. Après avoir noté toutes les observations, on identifie pour chaque catégorie mentionnée dans la fiche, les deux observations positives et négatives les plus importantes (à marquer dans les colonnes étroites).
- Avec l'appui d'un aide choisi par le groupe, une collecte des observations est faite et visualisée sur une grande fiche similaire sur flipchart. A tour de rôle, chaque participant présente de manière succincte ses observations en commençant par les observations positives. Les autres participants écoutent sans commentaires. Cette procédure permet à chaque participant d'exprimer ses points de vue et ses observations sans être interrompu ou critiqué par les autres.
- Après la collecte des observations, chaque participant peut choisir les trois observations les plus importants et urgentes à discuter qui sont notées sur le flipchart, soit des observations positives, soit des observations négatives. Les observations sont marquées par des signes dans les colonnes étroites.

Rétrospective			
Qu'est-ce qui s'est bien passé ?	Très important	Qu'est-ce qui s'est mal passé ?	Très important
Résultats		Résultats	
Méthodologie		Méthodologie	
Délais		Délais	
Financement		Financement	

Les observations et la plupart des indications sont discutées dans la fiche suivante :

Observation (Qu'est-ce qu'on a constaté ?)	Causes (Quelles étaient les raisons de ce constat ?)	Plan (Comment améliorer notre collaboration future ?)
<p>Par exemple:</p> <p>Les délais n'ont pas été respectés.</p>	<p>a. Les délais n'étaient pas clairement fixés.</p> <p>b. Trop de temps a été gaspillé par le prestataire pour trouver la solution d'un problème au village au lieu de se concentrer sur sa tâche précise.</p>	<p>a. Fixer les délais par écrit avant de commencer les prochaines tâches.</p> <p>b. Bien définir les tâches du prestataire dans le cahier des charges.</p> <p>c. Expliquer aux villageois ce qui est de la responsabilité du prestataire et ce qui ne l'est pas.</p> <p>d. Intégrer la gestion des conflits dans prochains contrats.</p>

Liste des publications du SLE

No.
*=plus
dispo-
nibles

- | | |
|--|--------|
| Klemens Hubert , Georg Dürr, Henrik Einfeld, Sigismund Hadelich, Heinz Haug, Irene Haug, Adolf Kraus, Ludwig Löschner, Claus-Rudolf Spranger, Agricultural Production in Kisii District/Kenya and Proposals for its Development . Berlin, 1972 | IV/1* |
| Manfred Schulz , Ursula Bauhoff, Henning Bosüner, Heinrich Ehlers, Helmut Heumos, Franz Ring, Peter Schimann, Jean-P. Stauss, Rapports du stage 1972 à Madagascar - Aspects du développement . Berlin, 1972 | IV/2* |
| Ramesh Chandra Agrawal , Wilfried Blaschnek, Hellmut Fischer, Andreas Frey, Eberhard Göhsing, Willi Nesselrath, Franz Rauch, A Study of the Working and Impact of Indo-German Agricultural Project, Kangra . (India). Berlin, 1973 | IV/3* |
| Herbert Ströbel , Angelika Schneider, Dietrich Stotz, Engelbert Veelbehr, Annemarie Wäschle, Josef Weber, An Economic Analysis of Smallholder Agriculture in the Kericho District , (Kenya). Berlin, 1973 | IV/4* |
| Hans Gsänger , Michael v. Gemmingen, Bernd Lassen, Bernhard Meier, Manfred Metz, Gloria Petrocivs, Wichard Ziebell, The Marketing System for Fruit and Vegetables in Ibadan - A Case Study -, (Nigeria). Berlin, 1973 | IV/5* |
| Ramesh Chandra Agrawal , Gerhard Anger, Franz Brandner, Günter Dresrüsse, Ilse Fritz, Johannes Kotschi, A Study of the Role of Nationalized Banks in Financing Agriculture in the District of South Kanara , (India). Berlin, 1974 | IV/6 |
| Peter Neunhäuser , Christian Döbel, Ingrid Foik, Hans Häusler, Norbert Jost, Bernhard Labus, Hans Pfister, Survey on Smallholder Agriculture in West Sumatra , (Indonesia). Berlin, 1974 | IV/7* |
| Ursula Hadelich-Bauhoff , Wolfgang Bayer, Hans-G. Danninger, Ludwig Hoffmanns, Reinhild Schepers, Gerhard Schnepel, Aspects of Cotton Production in Ulanga District , (Tanzania). Berlin, 1974 | IV/8* |
| Thomas Teuscher , Elisabeth Hässler, Elmar Locher, Barbara Meyer, Konrad Sandhofer, Reinhold Swoboda, Mona Tammer, Feasibility Study on the Establishment of Smallholder Dairy Colonies in Connection with Cattle Multiplication Units in West Malaysia . Berlin, 1975 | IV/9 |
| Eberhard Grosser , Wolfram Brünger, Christoph Diewald, Niels Hansen, Wulf Killmann, César Maldonado, Maria-Theresia Maldonado, Problemática y perspectivas de desarrollo en la agricultura migratoria de una subregión de la Selva Lacandona , (Chiapas, México). Berlin, 1975 | IV/10* |
| Hans Gsänger , Dorothea Altes, Jürgen Hörner, Friedolf Lau, Günter Raad, Gerhard Vollmer, Karl-Ludwig Zils, How to Make Co-Operative Marketing Viable - The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand . Berlin, 1975 | IV/11* |
| Ramesh Chandra Agrawal , Peter Englberger, Peter Munzinger, Norbert Rossler, Ludwig Schatz, A Study of Hill Agriculture in Almora (India) - Present Status and Future Strategy for Development . Berlin, 1976 | IV/13 |
| Bernd Schubert , Wolf Dieter Hartmann, Wolfgang Kunze, Klaus Pilgram, Norbert Walter, Richard Zink, Study and Experiment on Marketing of Fazal-I-Manani Plums in Peshawar/Pakistan . Berlin, 1976 | IV/14 |
| Hans-Jürgen Daunicht , Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, Capacidad de uso y de manejo de los suelos del Valle Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México . Berlin, 1976 | IV/15 |
| Hans-Jürgen Daunicht , Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, Nutzungskapazität und Bewirtschaftung der Böden des Tales Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México . Berlin, 1977 (Deutsche Fassung von Nr. IV/15) | IV/16 |

- Peter Neunhäuser**, Claus Auer, Gerhard Brandt, Gerhard Fischer, Claus Wagner, Anton Wirth. **Possibilities of the Introduction of Draught Animals in the North-West Province of the United Republic of Cameroon**. Berlin, 1977 IV/18
- Thomas Teuscher**, Richard Baptist, Dedo Geinitz, Karimul Md. Huq, Rolf Peter Mack, Ernst-Axel Momber, Christiane Rehse, **Further Development of Milk Collecting Centre Jasin, Malaysia, for Smallholder Dairying**. Berlin, 1977 IV/19
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome I, Berlin, 1977 IV/20*
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome II (Deutsche Zusammenfassung, Annexes). Berlin, 1977 IV/20a
- Peter Munzinger**, Cornelia Deubler, Ralph Jätzold, Detlev Leitner, Renate Melcher, Ulrich Mey, Gerald Rathert, **The Hindi-Magogoni Settlement Scheme in Lamu District, Coastal Province of Kenya**. Berlin, 1978 IV/22
- Ramesh Chandra Agrawal**, Horst Ammann, Hannelore Gelmroth, S.M. Kaikobad, Eberhard Nau, Ursula Nölle, **A Study of Fertilizer Use in Gandaki Zone of Nepal**. Berlin, 1978 IV/23
- Thomas Teuscher**, Gerd Addicks, Gerd Bleckmann, Hans-Jürgen Bösel, Michael Holzheimer, Erich Klinger, Josef Niedermayer, **Livestock Development in West Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1978 IV/24
- Detlev Böttcher**, Hans Diederichsen, Hans-Joachim Esderts, Monika Herz, Hubert Schillinger, Wolfgang Schipprack, **Etude sur le développement de la demande et de la commercialisation de la production maraîchère au périmètre public irrigué de Bou Heurtma, Jendouba, Tunisie**. Berlin, 1979 IV/25
- Eberhard Grosser, Aliou Ibra Ba**, Klaus Berger, Curt von Gossler, Matthias Grunewald, Bernd Kadura, Helga Neumann, **Analyse de situation de la région du Tagant (République Islamique de Mauritanie) avec attention particulière aux aspects socio-économiques**. Berlin 1979/80 IV/26
- Kurt J. Peters**, Georg Deichert, Edeltraud Drewes, Günter Fichtner, Sabine Moll, Fernando Chavarria, Bréhima Diakité, **Goat production in low income economic units of selected areas of West-Malaysia**. Berlin, 1979 IV/27*
- Hannelore Börgel**, Barbara Arend, Carola Jacobi, Samuel Kanyarukiga, Alois Kullaya, Berga Lemaga, Sulemann Mogaeka, Wolfgang Prante, **Production, Marketing and Consumption of Potatoes in the Ethiopian Highlands (Holetta, Awassa, Alemaya)**. Berlin, 1980 IV/29*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Eberhard Bauer, Manfred Beier, Julia Böcker, Gerd Juntermanns, Theda Kirchner, Reinhard Woytek, **A Study of Agriculture Credit for Small Farmers in Uttar Pradesh/India**. Berlin, 1980 IV/30
- Thomas Teuscher**, et.al., **Possibilités d'intensification et d'intégration de l'élevage dans les exploitations agricoles des régions Plateaux et Centrale au Togo**. Berlin, 1980 IV/31*
- Klaus Baumgarten**, Norma Bethke, Jutta Lehmann, Hans-Ludwig Mayer, Joachim Schröder, Roland Weckend, **Present Situation and Development Possibilities for Smallholder Settlements in the Newly Reclaimed Mariut Area in Egypt**. Berlin, 1982 IV/34
- Bernd Schubert**, Herbert Butscher, Christopher Kellner, Oskar Linn, Margot Thomsen, Bernd Wolf, **Vegetables in East Kalimantan. Agro-Economic Nutritional and Ecological Aspects of Promoting Vegetable Production and Marketing in Three Districts of East Kalimantan - Indonesia**. Berlin, 1982 IV/35*

- Jürgen Hopp, Gerald Rathert**, Regula Egli-Frey, Maria Fiedler, Martin Harder, Stephan Jansen, John Kasonta, Karl-Peter Kirsch, Reiner Radermacher, Melanie Tigges-Ismael, **Base Line Survey in Coconut Growing Areas of Tanzania**. Berlin 1983 IV/36
- Peter Schröder**, Sylvia Brunold, Günther Mühlbauer, Martin Orth, Angela Petersen, Richard Preißler, Kai Rehfeldt, Andreas Schumacher, **Investigation on Current Yield Potentials on Tax Allotments on the Islands of Ha'apia and Vava'u, Kingdom of Tonga (South Pacific)**. Berlin, 1983 IV/38
- Peter Neunhäuser**, Herbert Bayreuther, Albert Engel, Michael Friesenegger, Aziz Magelassa, Antonio Monteiro Neves, Verena Renneke, Walter Salzer, **Appropriate Land Use Systems for Smallholder Farms - A Survey of Ecological and Socio-Economic Conditions in the Machakos District (Kenya)**. Berlin, 1983 IV/39*
- Günter Kleemann**, Eberhard Krain, Renate Kuchenreuther, Alfonso Otero Moreno, Heinrich Sauter, Johannes Thaysen, Andrea Warner, **Situación actual y Potencial de la Producción Lechera en Explotaciones de Doble Propósito en el Pie de Monte Llanero (Meta, Colombia)**. Berlin, 1983 IV/40
- Hessameddin Tabatabai**, Karl Friedrich Glombitza, Peter Kowoll, Leon Macioszek, Rupert Othmer, Wilhelm Simons, **Production and Marketing of Milk in the Smallholder Sector of the Western Region/Jamaica**. Berlin, 1984 IV/41
- Khosrow Saidi**, Heike Kross, Hans-Martin Lorenzen, Peter Pfaumann, Joachim Schwanck, Susanne Welz, Jutta Werdes, **Baseline Survey of Agriculture and Living Conditions in Semonkong Region/Lesotho**. Berlin, 1984 IV/42
- Uwe Jens Nagel**, Bernd Bültemeier, Andrew B. Dua, Veronika Gruber, Thomas Krimmel, Uwe Prien, Sigfrid Schröder, Andreas Springer-Heinze, **The Modified Training and Visit System in the Philippines - A Study on the Extension Delivery System in Region III**. Berlin, 1984 IV/43
- Gerd Ramm**, Geert Balzer, Manfred van Eckert, Regina Hugo, Barbara Massler, Rolf Müller, Jürgen Richter, **Integration of Animal Husbandry into Transmigrant Farming Systems in the Middle Mahakam Area, East Kalimantan, Indonesia**. Berlin, 1985 84
- Ramesh Chandra Agrawal**, Elisabeth Brandt-Gerbeth, Irmgard Hettich, Joachim Jeltsch, Thomas Karasch, Elisabeth Mildeberger, Kadir Mwadin, August Visser, **Possibilities of Increasing Rural Incomes in Dhading District, Nepal**. Berlin, 1985 85
- Albert Engel**, Miguel Calderón-Hagemann, Wolfgang Herbinger, Waltraud Keipp, Jochen Knoth, Gesa Schoop, Henning Weise, **Promoting Smallholder Cropping Systems in Bo-Pujehun/Sierra Leone - An Assessment of Traditional Cropping Development Project**. Berlin, 1985 86
- Frank Bremer**, Dietrich Busacker, Alpha Diallo, Hauke Fehlberg, Christine Meyer, Willi Monigatti, Karl-Heinz Spiegel, **Les possibilités de promotion des petites exploitations agricoles dans la Province Atlantique, Bénin**. Berlin, 1986 94*
- Anne Valle-Zárate**, Georg-Friedrich Heymell, Manfred Jeebe, Klaus Lengefeld, Hergung Sandhagen, Manfred Szyszka, **Condiciones Actuales y Potencial de la Producción Porcina para Mejorar la Situación del Pequeño Productor en la Provincia Gran Chaco - Bolivia**. Berlin, 1986 95
- Peter Neunhäuser**, Dorothee Aehling, Rainer Droste, Christian Graefen, Hassan Kaya, Rainer Schmidt, Helga Stamm, Kurt Wagner, **Demand for Major Fruit Tree Seedlings including Coconut by Village Farms and Farmers in the Lowland Areas of Tanga Region (Tanzania)**. Berlin, 1986 96
- Bernd Schubert**, Christoph Backhaus, Jochen Humann, Lothar Kleipaß, Klaus Michel, Anne Seyfferth, Petra Windisch, Klaus Zoumer, **Proposals for Farming Systems-Oriented Crop Research of Wawi Highland Agricultural Research Station in Northern Thailand**. Berlin, 1986 101
- Geert Balzer**, Norbert Deipenbrock, Regina Ecker, Martin Eisenbeis, Ulfert Focken, Klaus Gühr, Brigitte Reichelt, Peter Saile, **Shifting Cultivation in West Pasaman, Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1987 102

- César Maldonado**, Richard Bitsch, Ulrich Doms, Herwig Hahn, Gustavo Mejía Yepes, Sabine Preuß, Michael Schucht, **Sistemas de Producción Agropecuaria en dos Zonas del Sur del Ecuador**. Berlin, 1987 103
- Ute Westphal**, Martina Clemens, Karin Gaesing, Uwe Grossmann, Dagmar Kunze, Beate Weiskopf, **Baseline Survey on Smallholders in Nimba County, Liberia - To Facilitate Decision Taking in Project Planning**. Berlin, 1988 109
- Ramesh Chandra Agrawal**, Vera Boerger, Felix Feneberg, Tomas Heintz, Georg Janze, Heike Martin, Pejman Mohseni, **Impact of Cattle Distribution from Governmental Livestock Farms on Smallholders in Sri Lanka**. Berlin, 1988 110
- Reinhard Woytek**, Anette Bähring, Dorothee Dersch, Jutta Habermehl, Peter Kaufmann, Trudy Könemund, Maria Weitz, **Soil Erosion Control and Agroforestry in the West Usambara Mountains - Evaluation of an Extension Approach, Tanzania**. Berlin, 1988 111*
- Heinz-Wilhelm Strubenhoff**, Michael Abel, Ursula Fitzau, Angelika Kemmler, Heidi Mann, Monika Reule, Christel Weller, **Etude socio-économique sur l'élevage traditionnel au Togo**. Berlin, 1988 115
- Theo Rauch**, Karin Janz, Anne Lengemann, Siegfried Mayer, Susanne Michalik, Michael Siebert, Dietrich Suhlrie, **The Sustainability of the Impact of the Integrated Rural Development Programme (IRDP) Zambia/NW-Province**. Berlin, 1988 116
- Frigga Wirth**, Hildegard Brosi, Günther Feiler-Jessensky, Peter Glasauer, Gudrun Krause, Andreas Kunert, Marina Mdaihi, **A Baseline Survey for the Identification of Farming Systems in Zanzibar**. Berlin, 1988 117
- Uwe Jens Nagel**, Karen Ehlers, Ralf Engelhardt, Burkhard Gnass, Christine Martins, Bernd Schwenk, Ronald Siegmund, Gerold Wyrwal, **Focussing Formal Surveys - The Use of Rapid Rural Appraisal for Designing a Survey in Nam Lang (Thailand)**. Berlin, 1989 123*
- Ulrike Breitschuh**, Gabriele Bargel, Ingeborg Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Situation socio-économique et agro-écologique: Etudes de cas dans six villages au Département Tillabéri - Niger**. Berlin, 1989 124*
- Hartmut Müller, Rubén Vinueza**, Ivonne Antezana, Andrea Brechelt, Juan Ceballos-Müller, Ruth Kleefisch, Andreas Kress, Maria Stuckenberg, **El Sistema de Comercialización de Ganado Bovino en tres Cantones del Ecuador: Análisis y Recomendaciones**. Berlin, 1989 125
- Thomas Krimmel**, Thomas Duve, Gerd Fleischer, Gazali Ismal, Maimunah Madjid, Hans-Peter Piepho, Anke Schnoor, Mathias Sommer, Sondra Wentzel, **Towards an Institutionalization of Monitoring and Evaluation of Project Impact - The Example of Projects in the Small-Scale Irrigation Sector in West Sumatra, Indonesia**. Berlin, 1990 130
- Theo Rauch**, Lorenz Bachmann, Sibylle Braune, Bastian Ehrhardt, Gertraud Faltermeier, Rolf Speit, Manfred Störmer, **Small-Scale Processing at Rural Centres in Malawi - Possibilities of Development and Promotion**. Berlin, 1990 131
- Dietrich Busacker**, Volker Bode, Sabine Dorlöchter, Angelika Fleddermann, René Förster, Doris Popp, Birgit Schmook, Khaly Sylla, Horst Wattenbach, **L'analyse socio-économique des systèmes d'exploitation agricole et de la gestion de terroir dans le Bas-Saloum, Sénégal**. Berlin, 1990 132*
- Gabriele Bargel**, Inge Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Desertifikationsbekämpfung und soziale Organisation - Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung technischer Maßnahmen zum Erosionsschutz im Niger**. Berlin, 1990 133*
- Peter Neunhäuser**, Ursula Danzer, Hubert Deubler, Andreas Groetschel, Gesa Grundmann, Ricky Alisky Martin, Frank Axel Mayer, Petrus Saigol, Abdul Salam Akup, Beate Scherf, Susanne Schmall, Jeflus Sinajin, **Appropriate Land Use Systems for Shifting Cultivators - Technical and Institutional Proposals for a Rural Community Development Programme Based on a Participatory Approach in Kota Marudu District/Sabah (Malaysia)**. Berlin, 1991 138

- Shifting Cultivation - an Evil Thing? How to Plan a Project for Improving Development Chances of Shifting Cultivators in Sabah/Malaysia** (A Manual for the Video). Kota Marudu District/Sabah (Malaysia). Berlin, 1991. Beiheft zur SLE-Studie Nr. 138
- Bernhard Hoeper**, Wilfried Gebhardt, Thomas Koenig, Ellen Kramer, Bettina Luise Ruerup, Susanne Thieke, **Crop Diversification and Food Security on Household Level with Special Reference to the Cultivation of Vegetables and Fruit Trees - The Case of Ufipa Plateau, Rukwa, Tanzania**. Berlin, 1991 139
- Dagmar Kunze**, Mathilde von Bergen, Lena Blaudez, Martina Haslwimmer, Juliana Hinterberger, Stefanie Schaefer, Cordula Schmüdderich, **Différenciation de la population-cible du Projet Kabare à la base d'une analyse socio-économique dans la région du Kivu, Zaire**. Berlin, 1990 140
- Uwe Jens Nagel**, Stephan Baas, Patrick Chiyanika, Silke Eckert, Jörg Edsen, Martin Geiger, Reiner Laue, Gertrud Lübke, Holger Marbach, **Developing a Participatory Extension Approach - A Design for Siavonga District, Zambia**. Berlin, 1992 149*
- Barbara Massler**, Heiko Bammann, Franz Haller, Friederike Hansmann, Matthias Hitzel, Andreas Hoffmann, Heiko Luetjen, Sabine Speiser, **El Fomento de Cultivos No-Tradicionales de Exportación: ¿Una Estrategia Viable para Baja Verapaz? (Guatemala)**. Berlin, 1992 150*
- Beate Lohnert**, Martin Armbruster, Elisabeth Fetsch, Claudia Freudigmann, Hansjörg Lanz, Fritz Roskopf, Rainer Johannes Schierhorst, **Les Interventions Céréalières comme Partie Intégrante de la Sécurisation Alimentaire dans des Régions Déficitaires - Exemple du Cercle de Bandiagara/Mali**. Berlin, 1992 151*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Anette Emrich, Ulrich Fechter-Escamilla, Christoph Goormann, Norbert Kleineidam, Jutta Will, **Economic Analysis for Project Sustainability. Study of Selected Drinking Water and Soil and Water Conservation Projects in the Integrated Food Security Programme Shandong, People's Republic of China**. Berlin, 1993 S160
- Ute Westphal**, Uwe Bergmeier, Gottfried von Gemmingen-G., Martina Hanke, Angela Hinrichs, Beate Holthusen, Monika Schneider, Veronika Schwanz, **Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities - Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia**. Berlin, 1993 S161*
- Günther Feiler**, Markus Ascher, Susanne Dollmann, Richard Haep, Petra Jacobi, Christiane Jansen, Iris Paulus, Petra Schnadt, **Crop-Livestock Integration in Uva Province, Sri Lanka - Present Role and Potential**. Berlin, 1993 S162
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume I: Recommendations for the Institutionalisation of PIDA Based on Four Pilot Projects**. Berlin, 1994 S164 Vol. I
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume II: From Concept to Action. A Manual for Trainers and Users of PIDA**. Berlin, 1994 S164 Vol. II
- Juan Ceballos-Müller**, Norbert Eulering, Heidrun Gilde, Ricarda Gregori, Bernhard Leemhuis, Ulrich Storck, Rita Weidinger, **Sostenibilidad Institucional en el Desarrollo Rural Regional: "Reduciendo la Brecha entre Organizaciones y el Grupo Meta". Elaboración de Propuestas para COHASA II, Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria en Lempira, Honduras**. Berlin, 1994 S165*
- Iris Paulus**, Marleine Boueiz, Manfred Fischer, Barbara Kuhn, Jan Papendieck, Silke Stöber, Heike Stumpf, Gerd Ullmann, **Le fonctionnement du marché ovin au Maroc - Approche méthodologique et résultats de l'étude pilote au Moyen Atlas**. Berlin, 1994 S166*
- Walter Engelberg**, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker, **Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials**. Berlin, 1995 S168

- Gesa Grundmann**, Miguel Expósito, Ilse Fürnkranz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel, **De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamate, Provincia de Chimborazo, Ecuador**. Berlin, 1995 S169
- Karin Fiege**, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser, **L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla**. Berlin, 1995 S170
- Peter Neunhäuser**, Barbara Abbenheren, Christian Berg, Djekshen Djamgyrchiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller, **Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too' Kirgistan**. Berlin, 1996 S171
- Iris Paulus**, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner, **La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Taï, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales**. San-Pédro/Berlin, 1996 S172
- Eberhard Bauer**, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süßer, Steffen Weidner, **Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal**. Berlin, 1996 S173*
- Christine Martins**, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert, **Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia)**. Berlin, 1997 S174
- Ingrid Spiller**, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, **L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar**. Berlin, 1997 S175
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report**. Berlin, 1997 S176 Vol. I
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP**. Berlin, 1997 S176 Vol. II
- Andreas Groetschel**, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder, **From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan**. Berlin, 1997 S177
- Frank Rietz**, **Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von GTZ-Projekten**. Berlin, 1997 S178*
- Lothar Kinzelmann**, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt, **Potentials for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and their Networks in Thailand**. Berlin, 1998 S179
- Christian Berg**, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane Vaneker, **NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India**. Berlin, 1998 S180
- Jochen Currie**, Bernardine Dixon Carlos, Maïke Potthast, Rita Reinhardt, Stefan Schukat, Anna Steinschen, **Posibilidades de protección sostenible de áreas protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua**. Berlin, 1998 S181
- Ulrich Alff**, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, **Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa**. Berlin, 1998 S182

- Eberhard Bauer**, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha, Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, **Food Security and Conflict - A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme, Trincomalee, Sri Lanka**. Berlin, 1999 S183
- Edwin Wennink**, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer, Norbert Rösch, **Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados - Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema 'Avisado' (Alto Mayo, Perú)**. Berlin, 1999 S184
- Dominikus Collenberg**, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric Vaccaro, Anke Weissenborn, **Service Provision for Smallholder Commercial Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust**. Berlin, 1999 S185
- Ulrich Kipper**, Enkhtseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby Müller, **Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us Nuur National Park, Mongolia**. Berlin, 1999 S186
- Entwicklungspolitisches Forum 3.3. – 10.3. 2000. Dokumentation der Beiträge** *
- Andreas Groetschel**, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, **Watershed Development in Gujarat - A Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development Programme (India)**. Berlin, 2000. S187
- Ekkehard Kürschner**, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils, **Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Southern Province, Zambia**. Berlin, 2000. S188
- Gabriele Struck**, **Fernando Silveira Franco**, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida, **Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil**. Berlin, 2000. S189
- Arne Cierjacks**, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra RÜth, Annette Wulf (Hrsg.), **Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001**. Berlin 2001. S190
- Ivonne Antezana**, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra RÜth, **Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas – Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador -**. Berlin, 2001. S191
- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann, **HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre**. Berlin, 2001. S192
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan, **Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines**. Berlin, 2001. S193
- Inge Remmert Fontes**, **Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf, **Review of the GTZ Reintegration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone**. Berlin, 2001. S194
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler, **Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka**. Berlin, 2001. S195
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussionstage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin**. Berlin, 2002. S196
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy, **Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India**. Berlin, 2002 S197
- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch, **Managing Conflict – Building Peace. Strengthening Capacities of InWEnt Scholars – A Pilot Study in the Philippines**. Berlin, 2002. S198

Thomas Hartmanshenn , Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter, Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda. Berlin, 2002	S199*
Karin Fiege , Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique. Berlin, 2002	S200
Karin Fiege , Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique. Berlin, 2002	S201
Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussionstage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin. Berlin, 2003	202
Christian Berg , Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder, Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia. Berlin, 2003	S205
Shirley Wouters , Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz, Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus. Berlin, 2003	S206
Beate Holthusen , Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand, Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA. Berlin, 2003	S207
Gabriele Zdunek , Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux, Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa. Berlin, 2003	S208
Iris Paulus , Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake: Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun. Berlin, 2003	S209

Publications disponibles chez :

SLE, Mme Sabine Doerr

Siège: Hessische Str. 1-2

Unter den Linden 6

10099 Berlin

Sabine.doerr@agrar.hu-berlin.de

Prix :

Euro 12,- pour petite taille / DIN A5

Euro 14,- pour grande taille / DIN A4